



Collegevoorstel

Onderwerp:

transformatie Be Active

Gevraagde beslissing:

1. Kennis te nemen van de definitieve rapportage 'Onderzoek naar rol & positionering Be Active'
2. Op basis van de aanbevelingen uit het rapport eerst te starten met een ontwikkelpad om de noodzakelijke transformatie tot stand te brengen, waarbij o.a. aandacht wordt besteed aan:
 - a. De inhoudelijke en organisatorische samenwerking en doorontwikkeling van Be Active met 'Be Creative'
 - b. De verbinding met het beleidsplan sociaal domein 'Mensen Voorop'. Waarbij dit plan de richting aangeeft om bedoeling en resultaten van Be Active explicieter te omschrijven
 - c. Het nadrukkelijker toepassen van de bestuurlijke afspraken Brede Regeling Combinatiefuncties
 - d. De profilering en werkwijze van Be Active, met meer aansluiting bij het maatschappelijk middenveld (o.a. CJG en Welzijn Barneveld) door gezamenlijke programmering, samenwerking en huisvesting
 - e. De ontwikkeling van passende competenties, profielen en methodieken
 - f. Verzakelijking van de bedrijfsvoering
3. Hiervoor in samenspraak met De Vogelhorst en Muziekschool voor 1 oktober 2019 een transformatieplan op te stellen
4. De inhuurkosten ad € 60.000 van een teamleider/kwartiermaker te dekken door verlaging van de incidentele begrotingsruimte 2019
5. Dit bedrag door de raad te laten autoriseren via de maandrapportage (rubriek F)
6. Per 1 juni 2019 een cultuurmakelaar voor 28 uur per week aan te stellen
7. Eind 2020 nader te bepalen in hoeverre de dan getransformeerde werkeenheid conform het advies in het rapport organisatorisch, juridisch en financieel bij een maatschappelijke partner onder te brengen is
8. Dit besluit ter kennisname aan de raad aan te bieden (rubriek B)

Raad

- ☐ Ter kennisname naar de raad
Nummer beleidsproduct:
- ☐ Op overzicht Bestaand beleid (website)

Datum: 13 maart 2019 Steller: G.J. Kraan

Afd: Team Beleid (SOC)

Aantal bijlagen 3

Afd.hoofd:  Portefeuillehouder div.

Openbaarheid

Besluit (voorblad) openbaar: ☒ Ja ☐ Nee, zie beslispoint :
Groentje openbaar: ☒ Ja ☐ Nee, zie beslispoint :
Bijlagen openbaar: ☒ Ja ☐ Nee, vermelden op bijlage

	Akkoord	Bespreken	Aantekeningen
Secretaris			
Burgemeester			
Wethouder A. de Kruijf			
Wethouder P.J.T. van Daalen			
Wethouder A.H. van de Burgwal			
Wethouder D. J. Dorrestijn-Taal			

Beslissing burgemeester en wethouders :

10 APR. 2019

Nummer op besluitenlijst:

15107

Conform Advies 

1. Inleiding

In het coalitieakkoord 2018-2022 is opgenomen: *'We waarderen ook de rol en positie van Be Active. We onderzoeken of de plek van Be Active, namelijk als onderdeel van de gemeentelijke organisatie, de meest logische is en of de activiteiten niet beter aansluiten bij activiteiten van maatschappelijke instellingen (zoals bijvoorbeeld Welzijn Barneveld). In ieder geval zouden de activiteiten van Be Active moeten worden uitgebreid naar het terrein van kunst en cultuur (Be Creative).'*

Ter uitvoering hiervan is in het laatste kwartaal van 2018 in opdracht van de gemeente een onderzoek uitgevoerd waarbij betrokkenen en externe stakeholders zijn geïnterviewd. Van het concept-onderzoeksrapport heeft het college kennis genomen. Inmiddels is aan de geïnterviewden gevraagd in hoeverre de weergave van feiten in dit onderzoeksrapport juist is. Deze consultatie heeft niet geleid tot inhoudelijk wezenlijk andere bevindingen of aanbevelingen. Bijgaand de definitieve rapportage 'Onderzoek naar rol & positionering Be Active'. De reactie van het team Be Active op het rapport is ook bijgevoegd.

In het rapport wordt geconstateerd dat Be Active voorziet in een behoefte en dat er waardering is voor de activiteiten die het organiseert. Er liggen kansen voor het leveren van een bijdrage aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen in het sociaal domein, er is draagvlak voor verbreding naar cultuur en er is vanuit het maatschappelijk middenveld behoefte aan samenwerking. De rol richting het maatschappelijk middenveld zou meer verbindend en faciliterend kunnen zijn. Be Active zou zich organisatorisch en beleidsinhoudelijk moeten doorontwikkelen. Het team Be Active onderschrijft deze bevindingen en aanbevelingen.

Vanuit beleidsinhoudelijke argumenten wordt positionering van Be Active *in* het maatschappelijk middenveld geadviseerd. Echter, één van de expliciete bevindingen uit het onderzoek is dat het een noodzakelijke randvoorwaarde is voor het toekomstige Be Active om eerst orde op zaken te stellen en transparantie te realiseren en pas daarna overgaan tot (eventuele) herpositionering.

Inmiddels is in opdracht van de directie en die van De Vogelhorst een onderzoek gestart naar (een verbeterslag van) de bedrijfsvoering van Be Active.

De grondslag voor 'Be Active' wordt gevormd door de landelijke 'Bestuurlijke afspraken Brede Regeling Combinatiefuncties' waarbij sprake is van 40% financiering door het rijk van de personeelskosten van combinatiefunctionarissen, onder voorwaarde van 60% cofinanciering door de gemeente. Combinatiefunctionarissen zoals buurtsportcoaches en cultuurcoaches moeten vooral zorgen voor inhoudelijke 'kruisbestuiving' tussen partijen in het maatschappelijk middenveld zoals onderwijs, sport, cultuur, welzijn en zorg. Een opdracht die goed aansluit bij de ambities in het sociaal domein.

Momenteel is een viertal functionarissen in vaste dienst bij de gemeente en een vijftal is formeel in dienst bij De Vogelhorst. Dit team profileert zich onder de noemer 'Be Active', als onderdeel van de gemeente. De Vogelhorst heeft aangegeven niet langer het werkgeverschap te willen vervullen voor combinatiefunctionarissen. Hiernaast is er nog een combinatiefunctionaris in dienst bij Muziekschool Barneveld.

Voorgesteld wordt om de aanbevelingen uit het onderzoek voor doorontwikkeling van Be Active met betrokkenen onder verantwoordelijkheid en aansturing van de gemeente eerst uit te werken in een transformatieplan. Hiervoor en voor de doorontwikkeling is inhuur van een teamleider / kwartiemaker nodig. Ten behoeve van de verbreding naar cultuur wordt voorgesteld een cultuurmakelaar aan te stellen (een omschrijving van opdracht en profiel is bijgevoegd).

2. Beoogd effect

a) Meetbaar effect

een concreet plan om Be Active door te ontwikkelen en een cultuurmakelaar die gaat zorgen voor uitvoering van de gemeentelijke uitvoeringsagenda cultuur.

b) Maatschappelijk effect

De inzet van Be Active wordt verbreed, doelgerichter, meer in aansluiting op en in verbinding met het maatschappelijk middenveld en professioneler georganiseerd.

3. Argumenten

1. Met het rapport is invulling gegeven aan de wens in het coalitieakkoord om onderzoek te doen naar rol en positionering van Be Active.

2. Uit het rapport blijkt dat herpositionering van Be Active nog niet aan de orde kan zijn. Er zal eerst een inhoudelijke en organisatorische doorontwikkeling moeten plaatsvinden, een transformatie. Het explicieter beschrijven van bedoeling en resultaten alsmede het op orde brengen van de organisatie is daarbij in eerste aanzet een verantwoordelijkheid van de gemeente.

3. Met het besluit worden de aanbevelingen uit het rapport 'Onderzoek naar rol & positionering Be Active' opgepakt en in samenwerking met de andere werkgevers van de combinatiefunctionarissen, in een concreet transformatieplan uitgewerkt (dit plan zal in het najaar ter besluitvorming aan het college worden voorgelegd).

4. Ten behoeve van het plan en de transformatie van Be Active is eenduidige en centrale aansturing vanuit visie en met een duidelijk verbindend vermogen nodig. De huidige formatie voor een teamleider verschuift door een voorgenomen besluit van de directie per 1 juni naar een andere afdeling. Inhuur van een teamleider die tevens kan 'kwartiermaken' is noodzakelijk.

5. De inzet van een cultuurmakelaar is in lijn met de doelstellingen van de Brede Regeling Combinatiefuncties en de recentelijk door het college vastgestelde uitvoeringsagenda cultuur 2019.

6. Met het besluit wordt in de eerste plaats de doorontwikkeling van Be Active gefaciliteerd en een koers meer richting (samenwerken met) het maatschappelijk middenveld aangegeven.

4. Kanttekening

De transformatie zal veel tijd vragen. Het team heeft na een periode van pionieren een stevige basis nodig om te kunnen doorontwikkelen. Onderzoek en voorbereiding van besluitvorming heeft vanuit het perspectief van het team lang geduurd en onzekerheid opgeleverd.

5. Financiën

Voor de inhuur van een teamleider / kwartiermaker is incidenteel € 60.000 nodig.

Voor de aanstelling van een cultuurmakelaar is € 50.000 per jaar nodig. Dit bedrag is gedekt vanuit de lopende begroting doordat er vanuit de Brede Regeling Combinatiefuncties extra middelen beschikbaar zijn gekomen.

6. Bijlagen

- Rapportage 'Onderzoek naar rol & positionering Be Active'
- Reactie team Be Active op rapportage 'Onderzoek naar rol & positionering Be Active'
- Opdracht en functieprofiel cultuurmakelaar

Rapportage
Onderzoek naar rol & positionering
Be Active
Scenario's voor de toekomst

Woord van dank

Dit rapport was niet tot stand gekomen zonder de bijdrage van de medewerkers van Be Active en alle andere Barneveldse betrokkenen die zijn geïnterviewd. Al deze mensen hebben op korte termijn tijd gemaakt in hun vaak drukke schema's. Zij hebben met hun openhartigheid en positief kritische blik een bijdrage geleverd aan dit rapport en daarmee aan de toekomstige doorontwikkeling van Be Active. Een woord van dank is daarvoor op zijn plaats.

Managementsamenvatting

Coalitieakkoord 2018-2022:

'We waarderen ook de rol en positie van Be Active. We onderzoeken of de plek van Be Active, namelijk als onderdeel van de gemeentelijke organisatie, de meest logische is en of de activiteiten niet beter aansluiten bij activiteiten van maatschappelijke instellingen (zoals bijvoorbeeld Welzijn Barneveld). In ieder geval zouden de activiteiten van Be Active moeten worden uitgebreid naar het terrein van kunst en cultuur (Be Creative).'

Om een antwoord te formuleren op de vragen die het coalitieakkoord oproept is in het laatste kwartaal van 2018 een onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek had een positief kritische insteek en was met name ontwikkelingsgericht van karakter; wat gaat goed en wat kan beter? Hoe gaan we verder met Be Active en wat is daarvoor nodig?

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek is te constateren dat Be Active voorziet in een behoefte in de Barneveldse maatschappij. Het gaat dan concreet om de behoefte aan het organiseren van activiteiten en evenementen op het gebied van sport. Het palet aan dit soort activiteiten is dan ook groot en breed, het aantal deelnemers hoog, de waardering positief.

Nu, bijna 4 jaar na de decentralisaties en de ontwikkelingen in het Sociaal Domein is daarnaast te constateren dat het speelveld voor Be Active is vergroot, er kansen liggen voor het leveren van een bijdrage aan de uitvoering van het integrale beleid. Maar dat er daarnaast ook kansen liggen voor intensivering van de activiteiten voor cultuur en er zowel vanuit de maatschappelijke partners, en gemeente behoefte is aan samenwerking van Be Active met andere spelers in het maatschappelijke voorveld.

Zo is het wenselijk om Be Active aan te vullen met Be Creative. Maar is het ook nodig om in de toekomst daadwerkelijk meer in te zetten op ondersteuning en facilitering zodat anderen (scholen, verenigingen, stichtingen) verder kunnen; het ontwikkelen van nieuw aanbod samen met andere partijen, het aanjagen van initiatieven en het leggen van verbindingen tussen partijen waar die er nog niet lagen. Dit alles met als doel om middels vroegsignalering, welzijn en welbevinden proactief te organiseren binnen de dagelijkse levensgebieden van kinderen en gezinnen. Preventie en vroegsignalering zijn erop gericht zo vroeg als nodig, zo licht als mogelijke ondersteuning te bieden, of te voorkomen dat dit nodig is. Naast de directe effecten op het welzijn en welbevinden van de inwoners van Barneveld, heeft dit als belangrijk bijeffect dat inzet van zwaardere en (vaak) duurdere zorg op langere termijn voorkomen kan worden. Het is daarmee een van de weinige knoppen waaraan gedraaid kan worden als het gaat om beheersing van toenemende kosten in de zorg op langere termijn. Be Active kan hier een belangrijke rol in vervullen. Hoe die er inhoudelijk precies uit moet zien moet nog nader worden uitgewerkt.

Deze nieuwe, verbrede rol komt niet van de een op de andere dag van de grond. Dit vraagt om een ontwikkelpad. In dit proces moet aandacht worden besteed aan de zaken die naar voren komen in het onderzoek. Op hoofdlijnen zou het ontwikkelpad de volgende elementen moeten bevatten:

1. Beschrijf beleidsmatig de rol van Be Active binnen het sociaal domein. Laat dit nadrukkelijker aansluiting vinden in het integrale beleidsplan Sociaal Domein. Besteed hierbij aandacht aan de kansen die er liggen op het gebied van preventie en vroegsignalering voor alle doelgroepen.
2. Maak helder wat je als gemeente van Be Active verwacht, qua rol, maar ook qua invulling van die rol in het voorveld. Geef als zodanig een heldere opdracht mee.
3. Vul het team aan met taken op het gebied van cultuur. Formuleer ook hiervoor een heldere opdracht en rolinvulling. Kies hierbij voor een neutrale en onafhankelijke positionering.
4. Breng de bedrijfsvoering op orde. Voer hiervoor aanvullend onderzoek uit en voer naar aanleiding hiervan verbeteringen door. Laat deze verbeteringen juridisch en financieel toetsen.
5. Zoek naar een goede manier om gezamenlijk met andere organisaties en partijen in het voorveld te werken aan de geformuleerde beleidsdoelen en rolinvulling. Werk aan het herstellen van het onderling vertrouwen.
6. Organiseer eenduidige en centrale aansturing vanuit visie en met een duidelijk verbindend vermogen.

7. Vertaal in samenwerking met het team bovenstaande naar een bruikbare werkwijze voor het team. Deze werkwijze moet helder maken wat ieders rol is, welk profiel hierbij hoort, welke methodiek hierbij wordt gehanteerd.
8. Faciliteer het team bij de doorontwikkeling die uit bovenstaande voortkomt. Denk hierbij aan de doorvertaling naar kennis, vaardigheden en houding en gedrag. Ontwikkel hiertoe een opleidingstraject.
9. Sluit bij eventuele werving en selectie aan bij de nieuwe lijn door te anticiperen op de nieuwe gevraagde competenties.

Naast een heldere opdrachtverstrekking en doorvertaling hiervan in de werkwijze van Be Active is er ook aanleiding om de positionering van het team te heroverwegen. Dit is ook nadrukkelijk onderdeel geweest van het onderzoek. Sinds enkele jaren pakt de afdeling Sociaal Domein steeds meer de rol van regievoerder en wordt de regiefunctie van de gemeente doorontwikkeld. Dit moment is dan ook een belangrijk moment voor de organisatie om af te wegen of voor een meer uitvoeringsgericht team als Be Active dezelfde lijn gekozen zou moeten worden en de taken op afstand geplaatst zouden moeten worden. Kan de nieuwe rol van Be Active in de huidige positionering worden gerealiseerd? Of sluit een andere positionering daar beter op aan? Daarnaast is er nog een heel praktische aanleiding om de positionering te heroverwegen. Een deel van de medewerkers van Be Active is momenteel in dienst van De Vogelhorst. Het bestuur van De Vogelhorst heeft gaandeweg het onderzoek laten weten deze constructie te willen beëindigen.

Uit het onderzoek komen ten aanzien van de van positionering van Be Active acht mogelijke scenario's naar voren. Uiteindelijk worden vijf daadwerkelijk haalbare scenario's voorzien van voor- en nadelen:

- Scenario III: Nieuwe Stichting
- Scenario IV: Alles onderbrengen bij een maatschappelijke partner
- Scenario V: Alles onderbrengen bij de gemeente
- Scenario VII: Netwerkorganisatie
- Scenario VIII: Nieuwe werkgever voor combifuncties en buurtsportcoaches

Uit het onderzoek komt niet één scenario als uitgesproken voorkeursscenario naar voren. Waar de voorkeur uiteindelijk naar uitgaat is vooral afhankelijk van het inrichtingsprincipe dat het meest van belang wordt gevonden. De vijf scenario's liggen qua inrichtingsprincipe in elkaars verlengde. De ene geeft veel directe invloed voor het gemeentebestuur (scenario V), een paar anderen bieden kansen om de maatschappelijke partners hun rol te laten pakken (scenario IV en VII). Sommige scenario's zijn een mix van inrichtingsprincipes (scenario VIII). Wel kan worden gesteld dat om het integrale beleid op het gebied van het sociaal domein gestalte te geven het meest voor de hand liggen om te kiezen voor scenario IV; alles onderbrengen bij een maatschappelijke partner. Dit scenario sluit tevens het meest aan bij de regierol van de gemeente.

Tot slot spelen, om een goede afweging te kunnen maken de financiële kaders een rol. Volgens de rijksregeling combinatiefuncties zijn alle geschetste scenario's haalbaar, daarmee zijn deze kaders niet echt van invloed op de scenariokeuze. Dit is wel het geval bij de Btw-regels. Met name in de scenario's waar Be Active niet langer een gemeentelijk team zou zijn (scenario III; nieuwe stichting en scenario IV; alles onderbrengen bij partner). Onderzoek door de financieel adviseur en de interne en externe btw-deskundige wijst uit dat deze scenario's vanwege doorwerking van de btw-regels een sterk kostenverhogend effect zouden hebben. Dit effect is dermate groot dat deze scenario's onwenselijk zouden kunnen zijn vanuit een financieel perspectief. Dit is echter een bestuurlijke afweging om te maken.

Alles overziend is het advies om wegens de beleidsinhoudelijke argumenten te kiezen voor scenario IV; alles onderbrengen bij een maatschappelijke partner. Als dit echter kostentechnisch onwenselijk is, dan is het advies te kiezen voor VIII. In dit scenario worden de combinatiefuncties en buurtsportcoaches ondergebracht bij een maatschappelijke partner. De jeugd- en jongerenwerkers blijven onderdeel van de gemeentelijke organisatie en zouden meer aansluiting moeten vinden bij de gemeentelijke gespreksvoerders. Dit scenario biedt eveneens kansen om tot een integrale aanpak te komen op het gebied van preventie en vroegsignalering zonder de meerkosten van scenario IV. Het vraagt echter meer afstemming van sturing dan scenario IV. Scenario V, alles onderbrengen bij de gemeente is een terugvaloptie.

Inleiding

In 2004 heeft de gemeente Barneveld de eerste stappen gezet in de stimulering van sport en cultuur door gebruik te maken van de 'landelijke impuls brede scholen'. Hiermee is in feite een start gemaakt met wat we nu Be Active noemen. Een team dat de afgelopen jaren op een organische en ondernemende wijze tot stand is gekomen. In dit rapport wordt de balans opgemaakt en vooruitgeblikt; hoe gaan we verder?

Vanuit het coalitieakkoord (2018-2022) is door het college van B&W waardering uitgesproken voor de rol van Be Active. Daarnaast wordt de vraag geformuleerd of de plek van Be Active en de activiteiten van het team nog logisch zijn. Letterlijk wordt dit als volgt geformuleerd:

'We waarderen ook de rol en positie van Be Active. We onderzoeken of de plek van Be Active, namelijk als onderdeel van de gemeentelijke organisatie, de meest logische is en of de activiteiten niet beter aansluiten bij activiteiten van maatschappelijke instellingen (zoals bijvoorbeeld Welzijn Barneveld). In ieder geval zouden de activiteiten van Be Active moeten worden uitgebreid naar het terrein van kunst en cultuur (Be Creative).'

Opdracht

Om een antwoord te formuleren op de vragen die het coalitieakkoord oproept is in het laatste kwartaal van 2018 een onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek had een positief kritische insteek en was met name ontwikkelingsgericht van karakter; wat gaat goed en wat kan beter? Hoe gaan we verder met Be Active en wat is daarvoor nodig?

Doel was om opties en mogelijkheden voor de toekomstige taakstelling en positionering in beeld te brengen (scenario's), maar daarnaast ook, op hoofdlijnen, het ontwikkelpad te schetsen dat uit die keuzes voortvloeit. Dit rapport is de weerslag van dat onderzoek

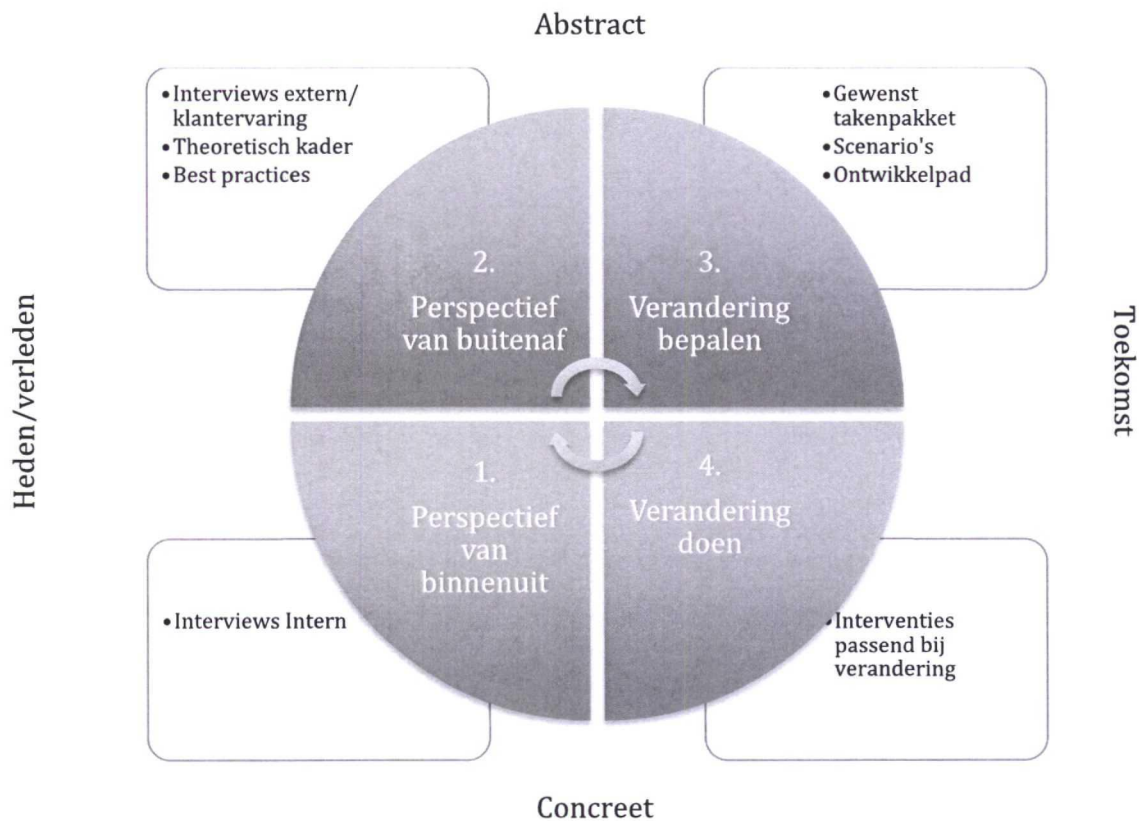
Het moet helder maken:

- wat de huidige positionering van Be Active is;
- wat de doeltreffendheid van het beleid van Be Active is. Specifiek door antwoord te geven op de volgende vragen:
 - Wat doet Be Active in de gemeente Barneveld, welk beleid is van toepassing en hoe wordt dit uitgevoerd?
 - Welke doelgroep bedient Be Active en waar liggen op dat gebied kansen?
 - In hoeverre worden de doelstellingen van het beleid bereikt?
 - Welke oorzaken liggen ten grondslag aan het succes of falen van het beleid en waar liggen verbetermogelijkheden?
- wat de positionering is van Be Active ten opzichte van andere organisaties binnen de gemeente Barneveld (en vooral ook binnen het domein Jeugd);
- hoe de activiteiten van Be Active meer kunnen worden uitgebreid naar het terrein van kunst en cultuur;
- wat de mogelijkheden/ onmogelijkheden zijn van verschillende financieringsstromen;
- wat de rol en verantwoordelijkheden van de gemeente zijn ten opzichte van:
 - Jeugd- en jongerenwerk
 - Beweeg- en sportstimulering
 - Cultuuraanbod.

Scope & werkwijze

Scope

In onderstaande figuur wordt het onderzoeksproces schematisch weergegeven. De scope van het onderzoek beperkt zich tot kwadranten 1 tot en met 3. Kwadrant 4; het in gang zetten van de daadwerkelijke verandering behoort daarmee nadrukkelijk niet tot de scope van het onderzoek.



figuur 1: procesaanpak naar model van Jitske Kramer 'Corporate tribe'

Aanpak

Als onderzoeksmethode is met name gewerkt met interviews, zowel met de leden van het team zelf, alsook met de overige relevante interne en externe partijen binnen het (mogelijk toekomstige) werkveld van Be Active. Voor een volledige lijst van geïnterviewde actoren zie bijlage1.

De interviews zijn op onderdelen aangevuld met bureauonderzoek, resultaten van eerdere onderzoeken, een theoretische verkenning en 'best practices'.

Het team is gaande weg het proces steeds betrokken geweest. Zo hebben zij input kunnen leveren op het plan van aanpak en hebben zij meegedacht over de selectie van de te interviewen partijen. Met de teamleden van Be Active is daarnaast afgesproken dat zij ter voorbereiding voorafgaand een overzicht ontvangen van de interviewvragen. In meerdere bijeenkomsten is het team geïnformeerd over de voortgang van het onderzoek en heeft 'hoor en wederhoor' plaatsgevonden.

Wat ging vooraf?

Landelijke regeling biedt kansen

Sinds 2008 is de landelijke structurele Impuls brede scholen, sport en cultuur van kracht waarmee gemeenten worden gestimuleerd om combinatiefunctionarissen in het leven te roepen. Een combinatiefunctionaris is een persoon die ten minste werkzaam is in twee sectoren (onderwijs, sport en cultuur) en in dienst is in één van deze twee sectoren.

Gemeenten krijgen 40% financiering, uitgaande van € 50.000,- per Fte, de overige 60% moet door de gemeente zelf worden gefinancierd.

De oorspronkelijke doelstelling was dat de combinatiefunctie zou moeten bijdragen aan de uitbreiding van de brede scholen met sport- en cultuuraanbod, het versterken van de sportverenigingen, het stimuleren van een dagelijks sport- en beweegaanbod op en rond de scholen en / of het vertrouwd raken met en beoefenen van kunst en cultuur door de jeugd.

In 2012 is de oorspronkelijke Impuls brede scholen, sport en cultuur verbreed en uitgebreid en is verder voortgezet onder de naam Brede impuls combinatiefuncties. Hierbij werd de doelstelling en scope van de regeling uitgebreid. Niet langer is de regeling alleen gericht op jeugdigen, maar wordt ingezet op het stimuleren van sport en beweging in zijn algemeenheid. Naast de verbinding tussen sport en onderwijs worden ook andere sectoren betrokken als welzijn, kinderopvang, zorg en het bedrijfsleven. Buurtsportcoaches worden onderdeel van de regeling en zij kunnen breder worden ingezet dan alleen op de combinatie sport en school. Zij kunnen ook een bredere bijdrage leveren bijvoorbeeld in het bevorderen van gezondheid en leefbaarheid in zijn algemeenheid.

Vanaf 2019 zal de brede Impuls combinatiefuncties nogmaals worden omgevormd tot de Brede Regeling Combinatiefuncties. De uitvoeringsterm is: Buurtsportcoaches, Combinatiefunctionarissen en Cultuurcoaches. In de nieuwe regeling wordt naast de voorgaande beleidsthema's ook het accent gelegd op inclusieve sport en cultuur voor iedereen. De focus komt daarmee te liggen op het wegnemen van drempels voor actieve en passieve deelname aan sport en cultuur. Zo wordt specifiek een relatie gelegd met armoedebestrijding. Ook wijst het Kabinet op kansen die de regeling biedt voor het realiseren van beleidsdoelstellingen in het Sociaal Domein zoals bevordering van participatie van kwetsbare groepen, versterking van de leefbaarheid, opvang van jongeren of arbeidsre-integratie.

Gemeente Barneveld sluit al vroeg aan

Door instemming met de kaders voor "Sportstimulering 2010-2014" stemde de Barneveldse gemeenteraad op 1 juni 2010 in met deelname aan de Rijksregeling "Impuls brede scholen, sport en cultuur". Na toekenning van de subsidie kreeg de inzet van de combinatiefunctionarissen daarna vorm.

Vervolgens stemde de gemeenteraad in 2013 in om de regeling uit te breiden van 100% tot 140%. De formatie groeide daarmee van 9,5 naar 13,3 fte (inclusief co-financiering). De doelgroep werd uitgebreid met senioren en mensen met een beperking.

In SBO De Vogelhorst vond de gemeente een partner om gezamenlijk invulling te geven aan het werkgeverschap en risico's te delen. De Jeugd- en jongerenwerkers vinden hun werkgever bij de gemeente, de combinatiefunctionarissen komen in dienst bij De Vogelhorst (in een latere fase worden ook de buurtsportcoaches bij De Vogelhorst ondergebracht).

Gezamenlijk wordt het initiatief van de grond getild dat vanaf 2013 Be Active zal gaan heten. Door te pionieren, kansen te pakken en zich niet teveel te laten hinderen door mogelijke hindernissen en ambtelijke procedures, zet Barneveld een bijzonder actieve en breed dekkende infrastructuur voor sport- en bewegingsstimulering neer. Met als kers op de taart de herhaaldelijke nominatie voor sportgemeente van het jaar (in 2014 en 2016), waarbij Barneveld net achter het net vist en, tot twee maal toe, tweede wordt. Ook het jeugd- en jongerenwerk krijgt steeds meer vorm. Echter, de activiteiten op het gebied van cultuur komen nauwelijks van de grond. Cultuur heeft in die tijd beleidsmatig ook minder prioriteit.

Wat is er beschreven over Be Active?

Beschrijving Be Active

Be Active is een team dat onderdeel uitmaakt van de gemeente Barneveld. Deels zijn de medewerkers in dienst van de gemeente deels bij De Vogelhorst, De Muziekschool of enkele sportverenigingen. Het team bestaat totaal uit 4 jeugd- en jongerenwerkers, 2 buurtsportcoaches en 3 combinatiefunctionarissen, aangevuld met gemiddeld genomen 4 stagiairs of werkervaringsplaatsen. Gezamenlijk zorgen zij voor beweeg-sport- en cultuurstimulering en het jeugd- en jongerenwerk binnen de gemeente Barneveld.

Doelstelling

De doelstellingen van Be Active zoals ze zijn verwoord in het Jaarverslag 2017¹ zijn:

- Alle inwoners van de gemeente Barneveld kunnen op een verantwoorde manier deelnemen aan enige vorm van bewegen en sporten.
- Kinderen in aanraking brengen met een rijk, levendig en gevarieerd cultuuraanbod.
- Het verbeteren van de maatschappelijke participatie en positie van jongeren. Hier ligt de focus op het vergroten van kennis, vaardigheden en houding bij jongeren die nodig is om zelfstandig te kunnen functioneren in onze samenleving.

Activiteiten en resultaten

Om deze doelstellingen te realiseren voert het team van Be Active een groot aantal activiteiten uit. Deze activiteiten liggen in de praktijk voornamelijk op het gebied van bewegen en sport. Het aanbod is voornamelijk gericht op beweeg & sportstimulering op scholen, naschoolse beweeg- en sportactiviteiten (in de buurt), ondersteunen van sportverenigingen, clinics en voorlichting. Daarnaast is ook een kleiner aantal activiteiten gericht op cultuur en jeugd- en jongerenwerk.

Be Active biedt deze activiteiten kosteloos of tegen een kleine vergoeding aan.

De activiteiten van Be Active worden doorgaans goed bezocht, door een brede afspiegeling van de Barneveldse maatschappij zo blijkt uit het Jaarverslag over 2017.

Doelgroepen

Be Active is er in principe voor de gehele gemeente Barneveld (niemand uitgesloten).

In de nota 'kader Sportstimulering 2010-2014' worden drie specifieke doelgroepen benoemd:

- Jeugd tot 19 jaar;
- Mensen met een beperking;
- Senioren.

Het beweeg- en sportbeleid voegt daar nog de doelgroep aan toe van mensen waarbij bewegen en sporten niet vanzelfsprekend is.

De doelgroep is dus breed, maar er is wel sprake van een primaire focus op kinderen en jongeren. Dit is mede ingegeven door de aanvankelijke koppeling met het onderwijs en het jeugd- en jongerenwerk.

Methode

De methode die binnen het team van Be Active nu veelal wordt gehanteerd is gekoppeld aan de lessen en de programma's die worden aangeboden. Het jeugd- en jongeren werk wordt in de volle breedte uitgevoerd (opbouwwerk, straathoekwerk, outreachend werken), maar wordt voornamelijk accommodatie-gebonden ingevuld. Bij het organiseren van activiteiten (in de wijk) wordt vooral praktisch gehandeld. Een specifieke, vastgelegde en gedeelde methode wordt niet herkenbaar gehanteerd.

Volgens het beweeg- en sportbeleid staat het vraaggericht samenwerken centraal. In het kort betekent dit dat Be Active actief inspeelt op vragen uit de maatschappij. De bedoeling is dat doelgroepen zelf zoveel mogelijk

¹ De bron van deze beleidsdoelen is volgens de beleidsmedewerker bewegen en sport, divers; afgeleid uit landelijke doelen, uitspraken van de gemeenteraad, college van B&W, beweeg & sportaanbieders, beweeg-sportbeleidsplan, visie en werkplan jongerenwerk.

bij de organisatie en de uitvoering worden betrokken. Over wat dit betekent in de praktijk zie ook punt 12 op pagina 17.

Werkprocessen

De werkwijze van Be Active is voornamelijk praktisch van aard. De kracht van het team is concrete activiteiten te organiseren, gebruikmakend van het netwerk van contacten van de medewerkers van Be Active.

Er zijn checklists en handleidingen voor bepaalde activiteiten. Maar echte werkprocessen, met daarbij behorende werkinstructies zijn niet beschreven.

Rollen en verantwoordelijkheden

Be Active bestaat uit:

- 4 jongerenwerkers (3,72 fte, in dienst bij de gemeente),
- 2 buurtsportcoaches (1,55 fte in dienst bij De Vogelhorst) en
- 3 combinatiefunctionarissen (2.17 fte, in dienst bij De Vogelhorst) en
- een aantal, wisselende stagiairs en werkervaringsplaatsen (gemiddeld genomen 4, maar deze maken geen deel uit van de formatie).
- Daarnaast is een aantal combinatiefunctionarissen in dienst bij andere organisaties (te weten De Muziekschool, DWK, Kisport en De Towerjumpers)

De genoemde rollen zijn inhoudelijk verschillend waarbij de combinatiefunctionarissen en de buurtsportcoaches zich meer richten op het leggen van verbindingen en organiseren van activiteiten op het gebied van bewegen en sport.

De jeugd- en jongerenwerkers houden zich bezig met accommodatie gebonden jongerenwerk (Villa 29 en Trefpoint, jongerenopbouwwerk en een aantal gerichte activiteiten (cursussen, voorlichting, projecten). Incidenteel wordt bij activiteiten en evenementen onderling samengewerkt of wordt samengewerkt met partners uit het veld.

In de dagelijkse praktijk is de beleidsmedewerker bewegen, sport en jeugd- en jongerenwerk nauw verbonden aan het team. Formeel maakt hij onderdeel uit van het beleidsteam. Als één van de oprichters van Be Active wordt hij in de dagelijkse praktijk echter gezien als lid van Be Active en heeft hij altijd een coördinerende rol vervuld. Hij stond daarmee tussen de teamleider en het team. Vanaf augustus zijn met de komst van een interim leidinggevende hierover andere afspraken gemaakt. Hierdoor maakt de beleidsmedewerker geen deel meer uit van het team van Be Active.

Structuur

Be Active maakt onderdeel uit van de afdeling Sociaal Domein van de gemeente Barneveld.

Met het meer uitvoerings- en activiteitengericht profiel onderscheidt Be Active zich van de rest van de afdeling waarin regievoeren voorop staat. Binnen de afdeling zijn vrijwel alle andere uitvoerende taken extern belegd bij samenwerkingspartners als het CJG of Welzijn Barneveld of bij andere aanbieders.

Aansturing

Het team wordt formeel, hiërarchisch en functioneel aangestuurd door een teamleider. Deze teamleider valt hiërarchisch onder de afdelingsmanager Sociaal Domein.

In de dagelijkse praktijk werd de functionele aansturing de afgelopen jaren verricht door de beleidsmedewerker bewegen, sport/ jeugd- en jongerenwerk onder de verantwoordelijkheid van de teamleider. Sinds de zomer van 2018 is de functie van teamleider vacant. Sinds augustus wordt deze tijdelijk ingevuld door een interimmanager. Deze interimmanager neemt de volledige leidinggevende rol op zich.

Wat is er beleidsmatig vastgelegd

Tot op heden is het beleid voor Be Active vastgelegd in diverse beleidsplannen. Hieronder wordt kort beschreven wat de focus in deze diverse beleidsdocumenten is.

Sport en beweeg beleid

De beleidsdoelen en keuzes op het gebied van bewegen en sport liggen vast in het 'Beweeg en sportbeleid 2016- 2020'.

Hierin wordt als doelstelling geformuleerd:

'In 2020 kunnen alle inwoners van de gemeente Barneveld op een verantwoorde manier aan enige vorm van bewegen en sport deelnemen. Zij kunnen dit doen vanuit hun eigen interesse en persoonlijke omstandigheden, in een geschikte omgeving.'

Daarnaast wordt benadrukt dat, als het gaat om beleid, bewegen en sport zowel een middel als een doel is. Het heeft een belangrijke rol in het versterken van de ruim 90 Barneveldse sportverenigingen en hun maatschappelijke rol.

Ook wordt een belangrijk verband gelegd tussen bewegen en sporten en het bevorderen van burgerparticipatie en het vergroten van zelfredzaamheid.

Cultuurbeleid

Het nieuwe cultuurbeleid wordt als integraal onderdeel opgenomen in het beleidsplan sociaal domein dat in januari 2019 naar de raad gaat. De beleidsterrein overstijgende kaders 'groeien naar zelfstandigheid', 'meedoen naar vermogen' en 'samen oud worden' zijn leidend, ook voor cultuur. De beleidsthema's voor de komende periode zijn: bevorderen cultuureducatie, bevorderen cultuurparticipatie en sociaal-cultureel werk ouderen. Hiervoor had cultuur beleidsmatig weinig prioriteit.

Jeugd- en jongeren beleid

De kaders voor het Jeugd- en jongerenwerk liggen voornamelijk vast in de 'Visie en werkplan jongerenwerk gemeente Barneveld 2012-2013'. Deze kaders sluiten aan op het Nota Jeugdbeleid 2011. Deze kaders dateren van voor de decentralisaties in het Sociaal Domein. Hiermee is dit als beleidsmatig kader in feite achterhaald. Het is echter wel het vigerend beleid op dit vlak.

In dit plan wordt gesteld dat het Jeugd- en jongerenwerk zich richt op alle Barneveldse jongeren van 12 tot en met 19 jaar. Extra aandacht wordt besteed aan risicojongeren. Hiermee worden kwetsbare jongeren bedoeld in risicovolle situaties.

Het verbeteren van de maatschappelijke participatie en de positie van de jongeren staat centraal. Het jongerenwerk richt zich op het vergroten van kennis, vaardigheden en houding die nodig zijn om in de samenleving te kunnen functioneren als zelfstandig persoon.

Integraal beleid Sociaal Domein

Sinds 2015 ligt er het beleidskader 3D's. Recentelijk is dit beleidsplan geactualiseerd en is ook het beweeg- en sportbeleid erin opgenomen. Dit was tot op heden niet het geval.

Met de herijking van het integrale beleid zijn alle relevante beleidskaders samengevoegd tot één integraal beleidskader voor het Sociaal Domein. Hierin komt daarmee onder andere het beleid voor Jeugd- en jongerenwerk, Beweeg- en sportstimulering en Cultuur samen.

Centrale focus van het nieuwe integrale gemeentelijk beleid is themagericht (i.p.v. vraag- of aanbodgericht): groeien naar zelfstandigheid, meedoen naar vermogen en samen oud worden. Hierbij ligt het primaat bij inwoners en het maatschappelijk middenveld. De gemeente heeft een vangnetfunctie voor mensen die niet zelf of samen met anderen deze doelen kunnen bereiken.

Specifieke doelstellingen voor Be Active zijn:

- Een leven lang inclusief sporten, bewegen en beoefenen van culturele activiteiten mogelijk maken,

met inhoudelijke focus (maar niet uitsluitend) op:

- Talent)ontwikkeling van jeugd en jongeren stimuleren, waarbij verbetering van motorische vaardigheden een belangrijk aandachtspunt is.
- Sport-, beweeg- en cultuuronderwijs op en rond scholen versterken.
- Specifieke aandacht voor kwetsbare, minder kansrijke jongeren die (een risico op) een verminderde actieve leefstijl hebben.
- Inzetten op groepen mensen die belemmeringen ervaren bij het georganiseerde/formele en niet-georganiseerde/non-formele sporten en bewegen en beoefenen van culturele activiteiten, die te maken hebben met iemands leeftijd of levensfase, gender, fysieke of mentale gezondheid, etnische/sociale achtergrond, seksuele geaardheid, financiële situatie of sociale positie.
- Bereiken, toeleiden en begeleiden van personen die in armoede leven, zodat zij ondanks hun financiële situatie kunnen sporten/bewegen en meedoen aan culturele activiteiten.
- Lokale verbindingen tot stand brengen en uitbouwen tussen gemeentelijke beleidsdomeinen en voorzieningen, gesubsidieerde/commerciële sport, cultuur, onderwijs, bso/kinderopvang, welzijn, zorg, gezondheid, bedrijven c.a.
- Duurzaam versterken en innoveren van sport-, beweeg- en cultuuraanbieders/vrijwilligersorganisaties op het gebied van o.a. besturen, vrijwilligers, kader, diversiteit, inclusief en vraaggericht handelen. Met aandacht voor het vormgeven van een pedagogisch sportklimaat.

Uitkomsten onderzoek

Geïnterviewde partijen

Gedurende het laatste kwartaal van 2018 is met een groot aantal samenwerkingspartners van Be Active en met Be Active zelf een interview gehouden. Het gaat dan om interne en externe samenwerkingspartners, maar ook vertegenwoordigers van de diverse doelgroepen waar Be Active mee samenwerkt of mee zou kunnen samenwerken.

In totaal zijn er 43 interviews gehouden. Voor een totaaloverzicht zie bijlage 1.

Hoofddlijn interviews

In de interviews stonden zaken centraal als de rol van Be Active in de realisatie van beleid, de ervaringen rondom de samenwerking, de onderlinge rolverdeling, kansen voor doorontwikkeling; wat gaat goed, waar kan het beter? Met alle geïnterviewden is verkend hoe Be Active verder zou kunnen in de toekomst, waar behoeften en kansen liggen ook met betrekking tot de positionering.

De interviews waren allemaal positief kritisch van karakter en hebben een groot aantal observaties opgeleverd. In dit rapport wordt de hoofddlijn van deze observaties geschetst. Het gaat dan om 'rode draden' die vaker terugkwamen en van belang zijn voor het onderzoek. Hieronder worden ze geclusterd naar onderwerp op een rijtje gezet.

Uitkomst: te behouden punten

1. Betrokken team

Be Active wordt doorgaans beschreven als een team van betrokken medewerkers. Medewerkers met hart voor de zaak en voor de doelgroepen waarmee ze werken.

Be Active laat zich kenschetsen als een groep van 'praktische doeners' die weten hoe ze activiteiten moeten organiseren. Ze laten zich niet teveel tegenhouden door hindernissen, maar zoeken meestal actief naar manieren waarop ze aan de vraag van de doelgroep tegemoet kunnen komen.

De medewerkers zijn relatief vaak geworteld in Barneveld. Voor Be Active wordt dit als een aanvullende kwaliteit benoemd omdat de teamleden daardoor goed bekend zijn met en in Barneveld, de lokale cultuur snappen en letterlijk de mensen kennen.

2. Breed bereik Sport- en spelbus

Met initiatieven als o.a. De Sport- & Spelbus/ -kast heeft Be Active een infrastructuur opgezet met een breed bereik. Een laagdrempelige activiteit die een begrip is binnen Barneveld. Veel kinderen maken er gebruik van, jongeren hebben er gebruik van gemaakt of ouders zijn via hun kinderen bekend met de activiteit.

Het wordt breed erkend dat een dergelijke infrastructuur in het kader van stimulering van beweging, sociale cohesie en participatie duidelijk kansen biedt. Interne en externe samenwerkingspartners geven aan dat ook de integrale doelen vanuit het sociaal domein, zoals preventie en vroegsignalering, baat zouden kunnen hebben bij een dergelijke infrastructuur.

Ook het team ziet dit desgevraagd in, maar in de dagelijkse praktijk wordt dit onvoldoende zichtbaar en worden dergelijke strategische dwarsverbanden nauwelijks gelegd.

3. Samenwerking (sociale) veiligheid/ jongerenwerk

Opvallend zijn ook de positieve voorbeelden die naar voren komen op het snijvlak (sociale) veiligheid/ jongerenwerk. Zo wordt bijvoorbeeld de samenwerking van de jongerenwerkers met de wijkagenten genoemd bij het voorkomen van incidenten. Dit wordt door alle betrokken partijen als positief ervaren. Concreet wordt hierbij de afname van meldingen rondom 'oud en nieuw' benoemd, maar ook de afname van overlastmeldingen rondom de ramadan. Zaken waarop Be Active op heeft ingezet en waarvan de resultaten voor de gemiddelde inwoner niet zichtbaar zijn, maar door de betrokken samenwerkingspartners wel degelijk benoemd worden.

4. Partner voor sportclubs

Ook de samenwerking met de sportclubs wordt als positief ervaren. Sportclubs ervaren doorgaans de samenwerking als praktisch, en oplossingsgericht. Met name wordt de samenwerking gezocht bij het organiseren van evenementen en bij het werven van leden. Daarbij vormt Be Active een belangrijke partner die zaken organiseert en naast de sportclubs staat. Zo doen bijvoorbeeld 23 van de 85 sportverenigingen mee aan de 'Sportpas Barneveld' en schuift 18 van hen aan bij het Sportcafé dat eens per halfjaar wordt georganiseerd.

Het beeld is tegelijkertijd dat de intensiteit van samenwerking niet gelijkelijk over de verenigingen is verdeeld. Met sommige verenigingen is de samenwerking intensief. Met sommige verenigingen is geen tot nauwelijks samenwerking. Hier zou actief inzet op moeten worden gepleegd.

Uitkomst: door te ontwikkelen punten

5. Integrale beleidsdoelen als richtinggevend kader

De diverse beleidsterreinen waarop Be Active, in meer of mindere mate, actief is, worden tot op heden ingekaderd door specifiek beleid voor bewegen en sport, een werkplan Jeugd- en jongerenwerk en een integraal beleidskader 3D's.

Op dit laatste, meer integrale, kader sloot Be Active niet aan. In de periode van transitie lag de focus op de Wmo, Participatie en Jeugd.

Hoewel niet volledig integraal en deels verouderd, (want daterend van vóór de transities in het Sociaal Domein) lagen er dus wel beleidsmatige kaders. Echter, de uitgangspunten in het beleid op het gebied van bewegen en sport worden onvoldoende herkend in de dagelijkse praktijk. Ze zijn binnen het team nauwelijks onderwerp van gesprek en vormen onvoldoende de basis bij het maken van plannen of bij het stellen van prioriteiten. Hoewel het beleidsdocument bewegen en sport landelijk lof heeft gekregen lijkt de dagelijkse praktijk hier niet altijd op aan te sluiten. Concreet wordt in dit kader genoemd de dagelijkse invulling die aan de vraaggerichte werkwijze wordt gegeven, en in samenhang daarmee welke invulling 'samenwerken' krijgt binnen het voorveld.

Opvallend is dat de vraaggerichte werkwijze nauwelijks uit het onderzoek naar voren komt. Be Active wordt daarin vooral gekenschetst als partij die zaken (zelf) organiseert, die de 'regelingen' voor je uit handen neemt en ervoor zorgt dat je minder een beroep hoeft te doen op vrijwilligers. Dit wordt door de betrokken partijen gewaardeerd, maar sluit niet aan bij de geschetste beleidsmatige lijn.

Ook de geschetste manier van 'samenwerken' uit het beleidsplan roept met name bij de samenwerkingspartners nog wel vragen op. In welke gevallen werkt Be Active wel samen en in welke gevallen niet? Wat is hier de lijn en wie maakt hier keuzes in. Het is nu niet altijd helder.

Be Active lijkt dit vraaggerichte samenwerken vooral te vertalen naar 'gericht op de vraag van de doelgroepen'. En het spreekt voor zich dat de vraag van de doelgroepen een belangrijke factor is. Echter, daarnaast zijn er wellicht ook vragen vanuit de doelgroep die niet als zodanig worden geformuleerd, maar waar wel degelijk behoefte aan is. Of zijn er vragen vanuit de samenwerkingspartijen. Het beeld dat uit de interviews naar voren komt is dat daar ook een vraag ligt, waarop te weinig wordt ingespeeld.

Alles overziend moet geconcludeerd worden dat er beleidsmatig te weinig richting is gegeven aan de uitvoering. Met name de afgelopen 3 jaren is onvoldoende voor het voetlicht gebracht welke overstijgende rol het team zou kunnen spelen binnen het Sociaal Domein. Het team is te weinig meegenomen in hoe dwarsverbanden gelegd konden worden en welke rol Be Active zou kunnen spelen op welk moment in het integrale proces van het Sociaal Domein.

Daarnaast is Be Active zelf eveneens te weinig op zoek geweest naar hun nieuwe rol binnen de transformatie. Hiertoe zijn over en weer wel pogingen gedaan, maar dit is niet van de grond gekomen. Kennelijk is voor zowel Be Active als voor beleid (en gespreksvoerders) van de gemeente Barneveld onvoldoende duidelijk geweest welke kansen voor integrale beleidsrealisatie (denk bijvoorbeeld aan participatie, preventie, vroegsignalering etc.) hierdoor zijn blijven liggen.

Dit terwijl er voldoende kansen liggen voor Be Active om hierin een rol te pakken. De activiteiten van Be Active zijn een heel laagdrempelige vorm om middels vroegsignalering, welzijn en welbevinden te bevorderen binnen de dagelijkse leven van kinderen en gezinnen. Preventie en vroegsignalering zijn er immers op gericht zo vroeg als nodig, zo licht als mogelijke ondersteuning te bieden, of te voorkomen dat dit nodig is.

Niet alleen zijn er kansen voor beleidsrealisatie blijven liggen. Met name in het voorveld² heeft dit tevens onduidelijkheid opgeleverd met betrekking tot de rol die Be Active speelt en de onderlinge taakverdeling die daaruit voortvloeit. Hierop is overigens door de gemeente zelf ook nauwelijks op gestuurd. Dit heeft met enige regelmaat onderlinge wrijving met de samenwerkingspartners veroorzaakt. Hierover meer onder punt 6.

Het nieuwe integrale kader voor het Sociaal Domein schetst naast de inhoudelijke doelen op het gebied van sport ook de rol van de gemeente. De gemeente heeft een vangnetfunctie daar waar mensen de doelen als groeien naar zelfstandigheid, meedoen naar vermogen en samen oud worden niet zelf of samen met anderen kunnen realiseren. Het is zaak deze nieuw gedefinieerde rol te vertalen naar een handelingskader voor Be Active en het overige maatschappelijk voorveld. De toekomstige opdracht voor o.a. Be Active dient hieruit voort te vloeien.

6. Samenwerking met partners vraagt om heldere communicatie en doelen

Zoals hierboven geschetst ervaart zowel Be Active zelf als een deel van de samenwerkingspartners een te onduidelijke rol- en taakverdeling binnen het voorveld. Dit in combinatie met onduidelijke en indirecte communicatie maakt dat er over en weer ruis ontstaat over wie nu precies waar verantwoordelijk voor is, welke rol en taken daarbij horen, wie welke activiteiten organiseert en hoe daarover gecommuniceerd gaat worden.

De ketenpartners benoemen hierin de lastige communicatie met Be Active en het gevoel 'er niet doorheen te komen'. Het team van Be Active geeft vanuit haar kant aan dat in sommige gevallen feedback via, via, bij het team van Be Active terechtkomt (zie ook pagina 18 onder punt 2). Heldere doelen en directe communicatie (-lijnen) over en weer zouden helpen om verwachtingen scherp te krijgen en ieders kwaliteiten optimaal in te zetten.

Ook geven de samenwerkingspartners aan dat het moeilijk is om gezamenlijk de meer strategische lijnen te vertalen in een gezamenlijke uitvoeringsagenda. Vanuit beleid en de ketenpartners worden de enorme kansen en spin-off benoemd die gerealiseerd kunnen worden op het gebied van participatie, of preventie en vroegsignalering als de samenwerking meer gestructureerd en soepeler zou verlopen.

Hier ligt in eerste instantie een belangrijke taak voor de teamleider en de beleidsmedewerker. Het behoort in de eerste plaats tot hun taak om hier vanuit Be Active invulling aan te geven. Daarnaast zou het ook helpen als het gesprek binnen Be Active meer over deze strategische lijnen zou gaan. Het zou het makkelijker maken voor de medewerkers om ook voor de samenwerkingspartners een gesprekspartner op dat vlak te zijn.

Tot slot moet ten aanzien van dit onderwerp worden geconcludeerd dat de onderlinge ruis en onduidelijkheid de samenwerkingsrelatie niet ten goede is gekomen. De wens om de samenwerking op een positieve en open manier vorm te geven leeft breed, al is het maar omwille van de inhoudelijke en strategische kansen die een goede samenwerking te bieden heeft (meer hierover onder punt 2 pagina 18). Om dit de komende periode te realiseren zal echter aan het onderling vertrouwen gebouwd moeten worden

7. Rolinvulling Be Active verbreden

De rol van Be Active wordt nu vooral ervaren als uitvoerend en ondersteunend. De kracht van het team lijkt vooral te liggen in het organiseren van evenementen en activiteiten. Dit wordt ook

² Voor een schematische weergave van het voorveld zie bijlage 2

gewaardeerd. Het sluit ook aan op het competentieprofiel van een groot deel van de medewerkers van Be Active.

Daarnaast is er meer behoefte aan hulp bij het van de grond tillen van nieuwe initiatieven. Niet zozeer alleen door organisatiekracht, maar ook door het vertalen van ontwikkelingen naar een nieuw aanbod in samenwerking met andere partijen. Door het toevoegen van de kennis en ervaring van Be Active aan de initiatieven van anderen, bijvoorbeeld door het inbrengen van hun kennis over Barneveld en de groepen waarmee ze werken. Dit is een rol die Be Active al wel pakt, maar nog te incidenteel. Er is behoefte bij de partners om hier meer op in te zetten.

Kortom, er ligt een behoefte om de rol van Be Active meer in balans te brengen; niet alleen organiseren en praktisch ondersteunen, maar ook meedenken en mee-ontwikkelen.

8. Sturing vanuit visie en beleidsdoelen

Zowel door het team als door de samenwerkingspartners wordt aangegeven dat, om het maximale uit het team te halen, meer sturing vanuit visie zou moeten plaatsvinden.

Dit betekent sturing vanuit de integrale beleidsdoelen op de rol van Be Active binnen het voorveld. Bijvoorbeeld door vertaling van de beleidsdoelen en visie naar een strategische en inhoudelijke agenda voor Be Active. Maar ook door keuze voor of ontwikkeling van een bijpassende methodiek. Of door structurering van het team zodanig dat deze strategische agenda kan worden gerealiseerd. Sturing op de samenwerking met de andere partners is daarbij vanzelfsprekend van essentieel belang.

Daarnaast betekent dit ook sturing in de klassieke zin van het woord; dagelijkse aansturing van het team en de medewerkers daarbinnen. Wat betekent deze strategische en inhoudelijke agenda voor ons als team? Hoe organiseren we dat? Wat betekent dit voor jou als werker en hoe vertaal jij dit naar je dagelijkse praktijk?

Dit alles vraagt om een volstrekt heldere invulling van de rol van teamleider Be Active. Deze leidinggevende zal in staat moeten zijn visie en uitvoering aan elkaar te verbinden en de positie van Be Active in het voorveld in onderlinge samenwerking en afstemming moeten verhelderen en uitbouwen. Dit alles gebruik makend van de individuele kwaliteiten en drive die zich in het team bevinden. Het moet een leidinggevende zijn met visie, organisatiekracht, samenbindend vermogen en een positief kritische houding.

Uit de interviews blijkt helder dat in het verleden de aansturing te onduidelijk is belegd en vooral ook, te smal is ingevuld. De aansturing heeft voornamelijk een praktische invulling gekregen. Dit terwijl vooral ook een meer tactische/strategische invulling nodig was. Wat is de opdracht van dit team, wie zijn onze samenwerkingspartners, hoe organiseren we dat, hoe regelen we de bedrijfsvoering? Het zijn zaken die te weinig aandacht hebben gekregen. Dit is de strategische doorontwikkeling van het team, de samenwerking met de maatschappelijke partners de interne samenwerking binnen de gemeente, de communicatielijnen en de bedrijfsvoering van Be Active niet ten goede gekomen.

9. Be Creative is een nuttige toevoeging

De inzet van Be Active op het gebied van cultuur is nu zeer beperkt. Op dit moment bestaat deze inzet voornamelijk uit een administratief/faciliterende rol bij Cultuur à la carte. De kennis van kunst en cultuur en de ontwikkelingen op dat terrein ontbreekt binnen Be Active.

Be Creative als nieuwe rol binnen Be Active zou breed gewaardeerd worden. Zowel bij Be Active als bij de samenwerkingspartners wordt hiervan de toegevoegde waarde gezien. Hoewel dit niet door dezelfde bemensing gerealiseerd kan worden, beschikt Be Active al wel over een positie en een netwerk in Barneveld waar Be Creative deels goed op zou kunnen aansluiten. Daarnaast liggen er kansen om kruisbestuiving te laten plaatsvinden tussen de doelgroepen en op bepaalde thema's gezamenlijk op te trekken.

Met name als het gaat om Be Creative is vormgeving van deze nieuwe rol vanuit een onafhankelijke positie van belang. Nog meer dan bij beweging en sport, is het in het geval van cultuurbeleving van belang om oog te hebben voor de diverse samenstelling van de maatschappij van Barneveld. In diverse interviews wordt aangegeven dat, als het doel is om een breed inzetbare rolinvulling neer te zetten, het van belang is hiermee rekening te houden. Een onafhankelijke en dus neutrale positie van Be Active en Creative is van belang om een potentiële samenwerkingspartner te vormen voor een zo breed mogelijk aantal doelgroepen binnen de Barneveldse maatschappij (hierover meer op pagina 24).

10. Doorontwikkeling van de organisatiecultuur

Zoals ook wel beschreven bij aandachtspunt 1 op pagina 12 wordt de organisatiecultuur van Be Active nu ook wel beschreven in termen die kortweg samen te vatten zijn als: 'pioniers, doeners, persoonlijk betrokken'.

Deze cultuur heeft zeker in de beginfase van Be Active grote voordelen gehad. Hierdoor werd actie ondernomen, kwamen zaken van de grond en waren mensen bereid meer te investeren dan formeel van ze verwacht mocht worden. Immers in een dergelijke organisatiecultuur zijn medewerkers persoonlijk betrokken en gedreven. Het heeft aan de basis gelegen van wat nu Be Active is.

Echter, in de fase waarin Be Active zich nu bevindt is naast deze actiegerichte en gedreven cultuur nog wat anders nodig.

De nadruk komt steeds meer te liggen op samenwerking met andere partners. Er moet helderheid komen over doelen, rol en taakopvatting. Dit vraagt om een organisatiecultuur die deze fase van teamontwikkeling meer ondersteunt en faciliteert. Doorontwikkeling is nodig van pionieren naar ondernemen, van doeners naar creatief meedenken, –werken en -ontwikkelen, van persoonlijk betrokken naar professioneel betrokken en gericht op samenwerken.

Daar waar persoonlijke betrokkenheid binnen een team positief is, kan een te eenzijdige persoonlijke cultuur een drempel vormen voor ontwikkelingen die buiten de natuurlijke scope van het huidige team liggen. Zo kan het leiden tot een (te grote) emotionele betrokkenheid. Elk punt van feedback kan daardoor persoonlijk voelen en harder binnenkomen. In de interviews is een aantal van dit soort situaties naar voren gekomen. Dit terwijl feedback onmisbaar is als het gaat om groei als team.

Het is voor Be Active van belang hierin meer balans te vinden. Om iets meer zakelijkheid toe te voegen en naast de persoonlijke drive ook in te zetten op ontwikkelingen die vanuit visie, beleid, of professionaliteitsopvattingen van belang zijn. Om feedback te leren zien als kansen om te groeien als team. Deze zaken moeten een belangrijkere drijfveer binnen het team gaan vormen, zonder de persoonlijke betrokkenheid aan te tasten. 'Balans' is het toverwoord.

11. Verzakelijking van de bedrijfsvoering

In het onderzoek is ook stilgestaan bij de afspraken die de basis vormen van de bedrijfsvoering. In het bijzonder is stilgestaan bij de financiële kaders, de regeling combinatiefunctionarissen, de formatie en de afspraken rondom de subsidierelatie met De Vogelhorst.

Be Active is een team dat onder andere van de grond is gekomen dankzij het feit dat bepaalde mensen in de beginfase bereid zijn geweest hun nek uit te steken. Het nemen van (weloverwogen) risico's past bij pionieren, e.e.a. is in de beginfase wellicht niet zo bezwaarlijk. Echter Be Active is deze beginfase al ruimschoots voorbij. Er zou inmiddels sprake moeten zijn van een professionelere en meer transparante bedrijfsvoering.

Als het gaat om deze bedrijfsmatige zaken, bleken veel afspraken te onduidelijk vastgelegd of voor meerdere interpretaties vatbaar.

Zo bleek rollen en verantwoordelijkheden, vooral op het gebied van aansturing, door elkaar heen te lopen en onvoldoende helder belegd. Daarnaast bleken de afspraken met medewerkers niet of onduidelijk vastgelegd en rechtsposities onvoldoende onderbouwd. Ook waren afspraken met de belangrijkste subsidiepartij onvoldoende helder en verantwoording lijkt onvoldoende geborgd.

Het verdient nader onderzoek om de geldende afspraken inzichtelijk te maken en vast te leggen. Het is vervolgens een noodzakelijke randvoorwaarde voor het toekomstige Be Active om eerst orde op zaken te stellen en maximale transparantie te realiseren en pas daarna overgaan tot (eventuele) herpositionering.

12. Doorontwikkelen van methodiek en werkwijze

Met uitzondering van enkele programma's die worden gehanteerd is op dit moment onvoldoende duidelijk met welke methodieken Be Active werkt.

Qua werkwijze staat volgens het beweeg- en sportbeleid het vraaggericht samenwerken centraal. In het kort betekent dit dat Be Active actief inspeelt op vragen uit de maatschappij. De doelgroepen zelf worden daarbij zoveel mogelijk bij de organisatie en de uitvoering betrokken.

Zoals al eerder geschetst is opvallend is dat deze handelswijze nauwelijks uit het onderzoek naar voren komt. Be Active wordt daarin vooral gekenschetst als partij die zaken (zelf) organiseert, die de 'regelingen' voor je uit handen neemt. Ook de geschetste manier van 'samenwerken' uit het beleidsplan roept bij de samenwerkingspartners nog wel vragen op.

Binnen de afdeling Sociaal Domein wordt de methodiek 'oplossingsgericht werken' gehanteerd. Tot op heden sluit Be Active niet op deze werkwijze aan. Recentelijk hebben wel 2 van de Jeugd- en jongerenwerkers training in deze methodiek gehad. Het is aan het team om gezamenlijk afspraken te maken over hoe deze methodiek verder invulling kan krijgen binnen de werkwijze van Be Active. En of dit als methodiek volstaat, of dat er nog iets anders/ iets meer nodig is.

13. Competentieprofiel van het team

Net zoals een nieuwe visie en bijbehorende doelen zou moeten leiden tot een herijkte werkwijze, geldt dit ook voor de functieprofielen van de betrokken medewerkers. Wat mag formeel van medewerkers van Be Active worden verwacht en sluit dit profiel aan bij de nieuwe lijn? Het is nu onvoldoende inzichtelijk en verdient herijking op basis van de nieuwe afspraken.

Uitkomst: opvallende zaken per groep respondenten

1. Sportclubs

Zoals genoemd onder punt 4 op pagina 13 zijn de sportclubs over het algemeen positief over de samenwerking. Men ervaart Be Active als een belangrijke partner, vooral bij het organiseren van events en vergroten van de zichtbaarheid om nieuwe leden te werven.

De clubs geven aan vooral contact te hebben met enkele medewerkers van Be Active. De samenwerking is persoonlijk en komt tot stand vanuit het netwerk.

De inzet is vooral gedreven door de vraag van de sportclubs zelf. De uitvoering voornamelijk praktisch, organisatie van en het meehelpen tijdens evenementen of activiteiten. Bij sommige verenigingen roept dit vragen op als: vragen we wel de juiste dingen van Be Active? Kunnen we misschien nog meer met Be Active samenwerken op gebieden waar we zelf nog niet aan hadden gedacht?

2. Samenwerkingspartners; CJG/ Welzijn Barneveld, Muziekschool, Optisport, Woningstichting

Zoals al beschreven bij punt 6 pagina 14 zijn de samenwerkingspartners over het algemeen minder positief. Zij zien veel kansen voor samenwerking op het werkkterrein van Be Active en hebben ook zeker inhoudelijke wensen hiertoe. Afgelopen periode zijn ook herhaaldelijk pogingen ondernomen om initiatieven van de grond te krijgen. De ervaring daarbij zijn over en weer niet positief.

Vanuit de samenwerkingspartners wordt aangegeven dat de communicatie ronduit stroef loopt. Het lijkt alsof Be Active minder open staat voor samenwerking als het initiatief niet uit de doelgroepen, of uit Be Active zelf, maar uit één van de samenwerkingspartners komt. Soms hoor je niks, soms is de houding afwerend, afspraken worden te vaak niet nagekomen, soms gebeuren zaken dubbel en wordt er onvoldoende afgestemd.

Een voorbeeld dat hierbij dan wordt genoemd zijn de trainingen sociale vaardigheid. Be Active is deze trainingen gaan geven op scholen terwijl CJG en Elan deze, gesubsidieerd door de gemeente, ook aanbiedt.

Daarnaast wordt niet altijd duidelijk waarom Be Active wel of niet deelneemt aan een initiatief, of welke rol mag worden verwacht. Vanuit welke kaders worden dit soort afwegingen gemaakt? Het lijkt er soms op dat een medewerker persoonlijk kan aangeven wat wel en niet van Be Active verwacht mag worden.

Tegelijkertijd ervaart ook het team van Be Active dat de communicatie met de samenwerkingspartners stroef verloopt. Het is ook voor het team niet altijd duidelijk wat van elkaar verwacht mag worden; soms voelt men zich de 'loopjongen'. Tevens is onduidelijk hoe de communicatielijnen lopen. Het team mist de directe en heldere communicatie als iets misgaat of als niet tegemoet gekomen wordt aan de verwachtingen. Het is dan niet prettig als de communicatie direct via de portefeuillehouder loopt en niet eerst met het team zelf wordt besproken. Er zijn in dit kader wel onderlinge gesprekken geweest. Maar uiteindelijk is deze feedback pas na het contact met de wethouder helder bij het team terechtgekomen.

Vanuit de samenwerkingspartners wordt wel uitgesproken dat het goed zou zijn om de rollen en taken wat helderder uit te lijnen. Zodat iedereen kan doen waar hij goed in is en alle partners elkaar versterken. Nu roept de onduidelijkheid te vaak dubbelingen, onderlinge discussie en verwarring op. Maar er is ook sprake van een onderlinge 'verzuring'. Zoals ook al eerder aangegeven moet worden geconcludeerd dat de onderlinge ruis en onduidelijkheid de samenwerkingsrelatie niet ten goede is gekomen. De wens om de samenwerking binnen het voorveld op een positieve en open manier vorm te geven leeft breed. Be Active behoort ook tot dit voorveld, dit is voor alle betrokkenen helder. Echter om de komende periode een constructieve samenwerkingsrelatie te realiseren zal aan het

onderling vertrouwen gebouwd moeten worden, zullen de verwachtingen t.a.v. rollen en taken helder moeten zijn en zal de communicatie moeten verbeteren.

3. Belangenbehartigers (Jongerenraad en ASD)

De rol van Be Active wordt door de belangenbehartigers zeker gewaardeerd. Met name richting kwetsbare jongeren, ouderen of inwoners met een beperking. Dit doet Be Active goed. Ze zijn een begrip in Barneveld.

Maar het mag volgens deze groepen eveneens duidelijker zijn waar Be Active voor staat en waarvoor Be Active kan worden benaderd. De zichtbaarheid en vindbaarheid kan beter. Het is voor sommige doelgroepen een hele stap om een beroep te doen op hulpverlening. Be Active kan hierin als voorliggende voorziening een belangrijke rol spelen. Hoe zichtbaarder, bereikbaarder en laagdrempeliger je als Be Active dan bent, hoe beter het is.

4. Politie

De geïnterviewde wijkagenten zijn positief over de samenwerking. De samenwerking met Be Active is voor de wijkagenten van essentieel belang in de omgang met jongerengroepen. Door de betrokkenheid van Be Active komt men makkelijker in gesprek met groepen of gezinnen die dat nodig hebben. Er is sprake van onderling respect en open communicatielijnen. Voor de wijkagenten een onmisbare basis om vanuit te werken. De samenwerking zou in de toekomst wellicht nog wel kunnen worden uitgebouwd. Tot op heden heeft het echter ontbroken aan beschikbare tijd hiervoor.

5. Scholen

Ook de scholen zijn over het algemeen positief over de samenwerking. Vooral bij evenementen of sportlessen. Daarbij vormen sommige scholen ook wel een proeftuin voor nieuwe programma's, hetgeen als zinvol wordt ervaren.

De kracht van Be Active is dat men los van elk (financieel) belang en neutraal van identiteit inspeelt op de vraag die leeft bij de scholen. Dit maakt ze tot een goede en ondersteunende samenwerkingspartner.

Be Active zou volgens de scholen zeker kunnen worden aangevuld met Be Creative. Dit zou een welkome aanvulling zijn. Bij de invulling is het dan wel van belang om rekening te houden met de identiteit van de diverse scholen. Hierbij is het van belang om te kiezen voor een neutrale en onafhankelijke opzet die in staat is belangen aan elkaar te verbinden.

6. Cultuuraanbieders

De lokale cultuuraanbieders zien ook een grote behoefte aan een verbindende, ondersteunende en aanjagende rol in het brede veld van passieve en actieve cultuurbeleving. Be Creative zou hier een goede invulling van kunnen zijn. Ook de aanbieders zelf zouden hier een actieve rol in willen en kunnen spelen.

Een belangrijke rol voor Be Creative zou kunnen zijn om belangen met elkaar te verbinden en vooral de partijen te ondersteunen die al actief zijn op het culturele veld. Niet zozeer dus door taken over te nemen.

Net als de scholen benadrukken zij het belang van onafhankelijkheid van Be Creative; los van elk (financieel) belang en neutraal van identiteit. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om binnen het brede landschap van de gemeente Barneveld een goede samenwerkingspartner te kunnen zijn.

7. Interne samenwerkingspartners

De interne samenwerkingspartners zien in Be Active een actief en gedreven team van collega's die met name gericht zijn op het organiseren van evenementen en activiteiten. Daar ligt hun kracht.

Er leven wensen om de samenwerking binnen het veld van het Sociaal Domein intensiever en breder vorm te geven. Be Active (en later Be Creative) zouden een mooie samenwerkingspartner kunnen zijn om beleidsdoelen op het gebied van preventie en vroegsignalering vorm te geven. Hier is in het verleden wel een aanzet toe gedaan, maar dit is destijds onvoldoende van de grond gekomen. Hierop zou nieuwe inzet op moeten worden gepleegd. Sturing in de vorm van een heldere opdracht voor Be Active en een aansturing die hierop aansluit is hiervoor een noodzakelijke randvoorwaarde. Deze sturing is in het verleden gemist.

Scenario's voor de toekomst

Schets van doorontwikkeling van Be Active

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek is te constateren dat Be Active voorziet in een behoefte in de Barneveldse maatschappij. Het gaat dan concreet om de behoefte aan het organiseren van activiteiten en evenementen. Het palet aan dit soort activiteiten is dan ook groot en breed, het aantal deelnemers hoog, de waardering positief.

Nu, bijna 4 jaar na de decentralisaties en de ontwikkelingen in het Sociaal Domein is daarnaast te constateren dat het speelveld voor Be Active is vergroot, er kansen liggen voor het leveren van een bijdrage aan de uitvoering van het integrale beleid. Maar dat er daarnaast ook kansen liggen voor intensivering van de activiteiten voor cultuur en er veel behoefte is aan samenwerking met andere spelers in het maatschappelijke voorveld.

De ontwikkeling waar Be Active voor staat is dus niet zozeer gericht op afscheid nemen van 'het oude' en het vervangen door 'het nieuwe'. Het is veeleer de uitdaging om te behouden wat er al is (de activiteiten) en dit aan te vullen of door te ontwikkelen naar iets breders.

Breder door Be Active aan te vullen met Be Creative. Maar ook breder door daadwerkelijk meer in te zetten op ondersteuning en facilitering zodat anderen (scholen, verenigingen, stichtingen) verder kunnen, het ontwikkelen van nieuw aanbod samen met andere partijen, het aanjagen van initiatieven en het leggen van verbindingen tussen partijen waar die er nog niet lagen. In feite dus nog meer vorm en inhoud geven aan de klassieke rol van de combinatiefunctie.

Dit alles met als doel om middels vroegsignalering, welzijn en welbevinden proactief te organiseren binnen de dagelijkse levensgebieden van kinderen en gezinnen. Preventie en vroegsignalering zijn erop gericht zo vroeg als nodig, zo licht als mogelijke ondersteuning te bieden, of te voorkomen dat dit nodig is. Naast de directe effecten op het welzijn en welbevinden van de inwoners van Barneveld, heeft dit als belangrijk bijeffect dat inzet van zwaardere en (vaak) duurdere zorg op langere termijn voorkomen kan worden. Het is daarmee een van de weinige knoppen waaraan gedraaid kan worden als het gaat om beheersing van toenemende kosten in de zorg. Be Active kan hier een belangrijke rol in vervullen. Hoe die er inhoudelijk precies uit moet zien moet nog nader worden uitgewerkt.

Dit is niet een ontwikkeling die van de een op de andere dag van de grond komt. Dit vraagt om een ontwikkelproces. In dit proces moet aandacht worden besteed aan de zaken die naar voren komen in het onderzoek. Op hoofdlijnen zou het ontwikkelpad de volgende elementen moeten bevatten:

1. Beschrijf beleidsmatig de rol van Be Active binnen het sociaal domein. Laat dit nadrukkelijker aansluiting vinden op het integrale beleidsplan Sociaal Domein. Besteed hierbij aandacht aan de kansen die er liggen op het gebied van preventie en vroegsignalering voor alle doelgroepen.
2. Maak helder wat je als gemeente van Be Active verwacht, qua rol, maar ook qua invulling van die rol in het voorveld. Geef als zodanig een heldere opdracht mee.
3. Vul het team aan met taken op het gebied van cultuur. Formuleer ook hiervoor een heldere opdracht en rolinvulling. Kies hierbij voor een neutrale en onafhankelijke positionering.
4. Breng de bedrijfsvoering op orde. Voer hiervoor aanvullend onderzoek uit en voer naar aanleiding hiervan verbeteringen door. Laat deze verbeteringen juridisch en financieel toetsen.
5. Zoek naar een goede manier om gezamenlijk met andere organisaties en partijen in het voorveld te werken aan de geformuleerde beleidsdoelen en rolinvulling. Werk aan het herstellen van het onderling vertrouwen.
6. Organiseer eenduidige en centrale aansturing vanuit visie en met een duidelijk verbindend vermogen.
7. Vertaal in samenwerking met het team bovenstaande naar een bruikbare werkwijze voor het team. Deze werkwijze moet helder maken wat ieders rol is, welk profiel hierbij hoort, welke methodiek hierbij wordt gehanteerd.
8. Faciliteer het team bij de doorontwikkeling die uit bovenstaande voortkomt. Denk hierbij aan de doorvertaling naar kennis, vaardigheden en houding en gedrag. Ontwikkel hiertoe een opleidingstraject.

9. Sluit bij eventuele werving en selectie aan bij de nieuwe lijn door te anticiperen op de nieuwe gevraagde competenties.

Fasering

Omdat punten 1 tot en met 3 een sterk richtinggevend en opdracht verlenend karakter hebben kunnen deze als voorliggend aan het implementeren van de keuze qua organisatorische inbedding worden beschouwd. Dit geldt overigens ook voor punt 4, maar dan vanuit het oogpunt dat, om een succesvolle (overdracht van) inbedding te garanderen, de basis op orde moet zijn.

Punten 5 tot en met 9 zouden onderdeel kunnen uitmaken van een langduriger implementatietraject dat ook na een eventuele organisatorische aanpassing kan doorlopen.

Hoe kan Be Active doorontwikkelen naar Be Active/ Be Creative?

Voor de aanvulling van Be Active met Be Creative is draagvlak. Zowel binnen het team als bij de overige geïnterviewde partijen. Uit de gesprekken komen voor de invulling de volgende aandachtspunten naar voren.

Neutrale identiteit

Be Active wordt gezien als een partij die zijn sporen in de maatschappij van Barneveld al heeft verdiend. Een speler waar inwoners van Barneveld mee bekend zijn. Dit biedt een mooie basis waarop Be Creative zou kunnen aanhaken.

De inschatting is dat de Be Active mede deze positie heeft kunnen verwerven dankzij de neutrale en onafhankelijke positie vanuit de gemeente. Be Active wordt gezien als een partij die los staat, maar wel respect heeft voor de diverse identiteiten waar de gemeente Barneveld uit is opgebouwd. Be Active heeft laten zien hier zelfs op in te kunnen spelen en op die manier een breed bereik te realiseren. Een waardevolle les waar de gemeente Barneveld haar voordeel mee kan doen als het gaat om het opbouwen van de taken op het gebied van cultuur.

'Level playing field'

Specifieke aandacht verdient in dit kader De Muziekschool die, gedurende tijden waar cultuur beleidsmatig weinig aandacht kreeg, het 'Cultuurpunt Barneveld' levend heeft gehouden. De subsidie die men daarvoor ontving is ingezet om een combinatiefunctie cultuur te realiseren. Hetgeen met bevlogenheid invulling heeft gekregen. Hiermee heeft men een positieve bijdrage geleverd aan het culturele aanbod in Barneveld.

Daarnaast zijn er echter ook geluiden dat de gemeente, door het toekennen van een subsidie aan één van de spelers het speelveld uit balans heeft getrokken. Voor toekomstige keuzes wordt dit niet als een na te volgen voorbeeld gezien. Het verdient dan ook niet de voorkeur de taken te beleggen of onder te brengen bij één van de partners die daadwerkelijk op het culturele vlak actief zijn, maar te kiezen voor een invulling waarbij alle spelers een gelijke uitgangspositie hebben.

Faciliteer het reeds bestaande netwerk

In de interviews hebben alle geïnterviewde cultuuraanbieders aangegeven, zo nodig, iets te willen betekenen om Be Creative van de grond te tillen. Het idee dat het vaakst werd genoemd was het oprichten van een gezamenlijk platform (of stichting) waarin cultuuraanbieders verenigd zijn en gezamenlijk initiatieven ontplooiën.

Dit platform zou ondersteund en aangejaagd kunnen worden door cultuurcoaches van Be Creative en voorzien kunnen worden van een budget. Het is een breed sentiment dat men gezamenlijk, met een beperkt budget en veel creatieve ideeën, veel voor de gemeente Barneveld als gemeenschap zou kunnen betekenen.

Doorslaggevend is de personele invulling

Wat ook breed wordt geschetst is dat voor de bemensing gekozen zou moeten worden voor een specifieke invulling.

Termen die worden genoemd zijn: één of meerdere ondernemende, positieve, netwerkers, die in staat zijn ideeën verder te brengen, kansen te creëren en te pakken. Die vanuit verbinding de cultuursector in Barneveld ondersteunen en een vliegwiel kunnen zijn voor initiatieven door mee te denken en mee te werken. Mensen met passie voor kunst en cultuur en met oog voor de identiteiten. Mensen die bruggen kunnen bouwen zonder partijen van zich te vervreemden.

Welke scenario's komen naar voren?

Als het gaat om scenario's voor organisatorische positionering kan een legio aan mogelijke varianten worden gedefinieerd. In de scenariomatrix (p. 29) komen de scenario's terug die in het onderzoek als mogelijke scenario's naar voren zijn gekomen.

Toelichting op de scenario's

Hieronder worden de genoemde scenario's kort toegelicht.

Scenario I: Combifuncties sport naar commerciële partij

In dit scenario wordt de aansluiting gezocht van de combinatiefuncties sport met het beheer en de exploitatie van de binnen- en buitensportaccommodaties. De combifuncties sport zouden in dienst komen bij deze commerciële partij. Met een commerciële partij wordt een bedrijf bedoeld met een ondernemersrisico en een winstoogmerk. Voorbeelden zijn Optisport in Barneveld, maar ook Sportservice Ede of SRO Amersfoort. In dit scenario blijven het Jeugd- en jongerenwerk en Be Creative bij de gemeente.

Scenario II: Alles laten zoals het nu is

In dit scenario zijn de jeugd- en jongerenwerkers ondergebracht bij de gemeente. De combifuncties zitten verdeeld, met daarbij voor sport het zwaartepunt bij De Vogelhorst en enkele kleinere formaties die zijn ondergebracht bij diverse verenigingen. De combinatiefunctie cultuur is ondergebracht bij De Muziekschool.

Scenario III: Nieuwe Stichting

In dit scenario wordt gekozen voor een nieuwe stichting waarin alle functies op het gebied van jeugd- en jongerenwerk, de combinatiefuncties sport en cultuur worden ondergebracht. Deze stichting wordt een eigen rechtspersoon met een bestuur. Alle medewerkers komen in dienst (al dan niet voor bepaalde of onbepaalde tijd), bij de stichting.

Scenario IV: Alles bij samenwerkingspartner

In dit scenario worden alle functies op het gebied van jeugd- en jongerenwerk, de combinatiefuncties sport en cultuur ondergebracht bij een maatschappelijke samenwerkingspartner. Alle medewerkers komen in dienst bij deze organisatie. Deze samenwerkingspartner moet een neutrale speler zijn qua identiteit en qua belang. In Barneveld voldoen onder andere het CJG en Welzijn Barneveld aan dit profiel.

Scenario V: Alles naar de gemeente

In dit scenario worden alle functies op het gebied van jeugd- en jongerenwerk, de combinatiefuncties sport en cultuur ondergebracht bij de gemeente. Alle medewerkers komen in dienst bij de gemeentelijke organisatie.

Scenario VI: Alles tijdelijk naar de gemeente

In dit scenario worden alle functies op het gebied van jeugd- en jongerenwerk, de combinatiefuncties sport en cultuur tijdelijk ondergebracht bij de gemeente. Alle medewerkers komen in deze periode in dienst bij de gemeentelijke organisatie. Daarna wordt opnieuw bekeken waar het team het beste kan worden ondergebracht.

Scenario VII: Netwerkorganisatie

In dit scenario worden alle functies naar inhoudelijke affiniteit ondergebracht bij verschillende spelers in het veld. Een deel bij scholen, een deel bij maatschappelijke partners. De regie en aansturing ligt bij de gemeentelijke organisatie.

Scenario VIII: Nieuwe werkgever voor combinatiefunctionarissen en buurtsportcoaches

In dit scenario wordt voor de medewerkers die momenteel in dienst zijn bij De Vogelhorst een nieuwe werkgever gezocht. De jeugd- en jongerenwerkers blijven bij de gemeentelijke organisatie en vinden hierin meer aansluiting bij de gespreksvoerders. De combinatiefunctionarissen en buurtsportcoaches worden ondergebracht bij een maatschappelijke partner in het voorveld. De regie en aansturing ligt bij de gemeentelijke organisatie.

Afwegingskader

In de scenariomatrix (p. 29) worden de diverse scenario's op hoofdlijnen tegen elkaar afgezet. Het afwegingskader dat daarbij wordt gehanteerd komt voort uit de geformuleerde onderzoeksvragen en is uitgewerkt in het plan van aanpak. In beeld wordt gebracht in hoeverre het betreffende geschetste scenario bijdraagt aan :

1. **De doeltreffendheid van de beleidsuitvoering**
Denk hierbij aan de realisatie van de relevante beleidsdoelen op het gebied van het sociaal domein in de volle breedte en specifiek op het gebied van jeugd- en jongerenwerk, sport, cultuur.
2. **Dienstverlening/ het takenpakket**
Denk hierbij aan de klantervaring van de belangrijkste klantgroepen waarbij in ieder geval aandacht wordt besteed aan jeugd, jongeren, volwassenen en scholen.
3. **Het team**
Vraagt het scenario veel ontwikkeling van het team, bijvoorbeeld qua methodisch werken, competenties, werkprocessen.
4. **Financieringsstromen**
In hoeverre zijn er financieringsstromen beschikbaar voor het geschetste scenario?
5. **Rolverdeling in het sociaal domein en het maatschappelijke middenveld in het bijzonder**
Draagt het geschetste scenario op een positieve wijze bij aan de wenselijke rolverdeling in het sociaal domein?
6. **Overige relevante punten die uit het onderzoek naar voren komen**
Denk bijvoorbeeld aan succesfactoren die naar voren komen uit het theoretisch kader of uit de 'best practices'. Het punt dat hieruit naar voren komt als van belang bij de scenariokeuze is onafhankelijkheid van de positionering.
7. **Haalbaar?**
Tot slot is uit de interviews een beeld ontstaan over de haalbaarheid of het realiteitsgehalte van de geschetste scenario's voor Barneveld. Ook deze wordt gescoord.

Scenario I: Combifuncties sport naar commerciële partij

1. Dit scenario wordt in de interviews door diverse partijen beschreven als belemmerend voor de samenwerking. Zowel bij de beleidsdoelen op het gebied van bewegen en sport als bij cultuur. Enerzijds wordt hierbij het kostenaspect benoemd (wordt het daarmee duurder?), daarnaast is voor sommige doelgroepen in Barneveld samenwerking met een commerciële partij op het gebied van bewegen een brug te ver. (--)
2. De dienstverlening zal daarmee wel uitgevoerd kunnen worden, maar zal een kleiner bereik kennen. (-/+)
3. In dit scenario krijg je twee organisatiesoorten binnen het team. Dit zou veel inzet vragen om de doelen van Be Active nog vanuit dezelfde lijn en visie vorm te geven. De manier van werken en de werkprocessen zouden hierop moeten inspelen. Vanuit deze achtergrond kent dit scenario ook geen draagvlak bij het team. Eventuele doorontwikkeling van het team vanuit dit scenario zou om deze reden extra inzet vragen. (--)
4. De regeling biedt ruimte om voor deze optie te kiezen. (++)
5. Door het jongerenwerk naar een maatschappelijke samenwerkingspartner te verplaatsen zal de samenwerking binnen het voorveld op een natuurlijke wijze meer tot stand komen. Echter, het betreft maar één van de partners, dus er zal alsnog moeten worden ingezet op bredere samenwerking. Bovendien bevordert deze optie door het commerciële aspect de samenwerking met de doelgroepen niet. (-/+)
6. Het commerciële aspect en het bijbehorende winstoogmerk komt de onafhankelijkheid niet ten goede. (--)
7. Deze vorm heeft met name door het commerciële aspect te weinig draagvlak binnen de maatschappij. Tegen het onderbrengen van het jongerenwerk bij één van de maatschappelijke partners is op voorhand geen bezwaar. (-/+)

Scenario II: Alles laten zoals het nu is

1. Dit scenario wordt in de interviews door diverse partijen niet beschreven als belemmerend voor de samenwerking. De opzet staat de realisatie van beleidsdoelen niet in de weg. (++)
2. Het staat de dienstverlening niet in de weg. (+/+)

3. Ook dit scenario vraagt doorontwikkeling van Be Active conform het ontwikkelpad. Dit scenario heeft het meeste draagvlak bij het team. Hetgeen geen doorslaggevend argument is, maar een mogelijke implementatie wel vereenvoudigt. (++)
4. De regeling biedt ruimte om voor deze optie te kiezen. (++)
5. Deze optie is de samenwerking binnen het voorveld nog niet ten goede gekomen en ligt weinig natuurlijke kruisbestuiving met de maatschappelijke partners. Echter, het is niet onmogelijk om dit binnen dit scenario vorm te geven. (+/-)
6. De positionering wordt gezien als onafhankelijkheid en is daarom positief voor de samenwerking met alle doelgroepen. De positionering van de combinatiefunctionaris cultuur bij de Muziekschool is echter negatief van invloed op het 'level playing field'. (+/-)
7. Deze vorm kan niet worden voortgezet omdat de Vogelhorst heeft aangegeven niet langer deel te willen nemen aan deze constructie. (--)

Scenario III: Nieuwe Stichting

1. Dit scenario wordt in de interviews door diverse partijen beschreven als in principe niet belemmerend voor de samenwerking. De opzet staat de realisatie van beleidsdoelen niet in de weg. Sluit minder aan bij de doelstelling van de regeling combinatiefuncties waarbij het uitgangspunt is dat een combinatiefunctionaris werkzaam is bij een school of een sport-/ cultuuraanbieder (+/-)
2. Het staat de dienstverlening niet in de weg. (+/+)
3. Dit scenario vraagt doorontwikkeling van het team conform het ontwikkelpad. Omdat je vanuit een schone lei begint wordt je in dit scenario het minst gehinderd door ervaringen uit het verleden. Draagvlak bij het team voor dit scenario is onbekend. (??)
4. De regeling biedt ruimte om voor deze optie te kiezen. (++)
5. Er ligt weinig natuurlijke kruisbestuiving met de maatschappelijke partners. Echter, het is niet onmogelijk om dit binnen dit scenario vorm te geven. (+/-)
6. De positionering wordt gezien als onafhankelijkheid en is daarom positief voor de samenwerking met alle doelgroepen. (+/+)
7. Deze vorm is in principe haalbaar. (++)

Scenario IV: Alles bij samenwerkingspartner

1. Dit scenario wordt in de interviews door diverse partijen beschreven als in principe niet belemmerend voor de samenwerking. De opzet staat de realisatie van beleidsdoelen niet in de weg. Sluit minder aan bij de doelstelling van de regeling combinatiefuncties waarbij het uitgangspunt is dat een combinatiefunctionaris werkzaam is bij een school of een sport-/ cultuuraanbieder (+/-)
2. Het staat de dienstverlening niet in de weg. (+/+)
3. Deze variant vraagt ook doorontwikkeling van Be Active, conform ontwikkelpad. In deze variant zal echter, nog meer dan in de andere scenario's moeten worden gewerkt aan het onderling vertrouwen tussen de samenwerkingspartners. Dit scenario heeft om die reden geen draagvlak bij het team. Hetgeen geen doorslaggevend argument is, maar een mogelijke implementatie wel zou bemoeilijken. (--)
4. De regeling biedt ruimte om voor deze optie te kiezen. (++)
5. Door alle taken naar een maatschappelijke samenwerkingspartner te verplaatsen zal de samenwerking binnen het voorveld op een natuurlijke wijze meer tot stand komen. Echter, het betreft maar één van de partners, dus er zal alsnog moeten worden ingezet op bredere samenwerking. (+/-)
6. De positionering wordt gezien als onafhankelijkheid en is daarom positief voor de samenwerking met alle doelgroepen. (+/+)
7. Deze vorm is in principe haalbaar. (++)

Scenario V: Alles naar de gemeente

1. Dit scenario wordt in de interviews door diverse partijen beschreven als in principe niet belemmerend voor de samenwerking. De opzet staat de realisatie van beleidsdoelen niet in de weg. Sluit minder aan bij de doelstelling van de regeling combinatiefuncties waarbij het uitgangspunt is dat een combinatiefunctionaris werkzaam is bij een school of een sport-/ cultuuraanbieder (+/-)
2. Het staat de dienstverlening niet in de weg. (+/+)

3. Ook in dit scenario moet Be Active doorontwikkelen conform het ontwikkelpad. Dit scenario heeft draagvlak bij het team. Hetgeen geen doorslaggevend argument is, maar een mogelijke implementatie wel vereenvoudigt. (++)
4. De regeling biedt ruimte om voor deze optie te kiezen. (++)
5. Er ligt weinig natuurlijke kruisbestuiving met de maatschappelijke partners, hier zal meer dan in de andere scenario's actief op gestuurd moeten worden. Echter, het is niet onmogelijk om dit binnen dit scenario vorm te geven. (+/-)
6. De positionering wordt gezien als onafhankelijkheid en is daarom positief voor de samenwerking met alle doelgroepen. Sluit niet aan bij visie van Sociaal Domein waar regievoeren voorop staat. (+/-).
7. Deze vorm is in principe haalbaar. (++)

Scenario VI: Alles tijdelijk naar de gemeente

1. Dit scenario wordt in de interviews door diverse partijen beschreven als in principe niet belemmerend voor de samenwerking. De opzet staat de realisatie van beleidsdoelen niet in de weg. Sluit minder aan bij de doelstelling van de regeling combinatiefuncties waarbij het uitgangspunt is dat een combinatiefunctionaris werkzaam is bij een school of een sport-/ cultuuraanbieder (+/-)
2. Het staat de dienstverlening niet in de weg. (+/+)
3. Dit scenario heeft een uitgestelde keuze in zich. Omdat ook in dit scenario Be Active conform ontwikkelpad zou moeten doorontwikkelen kan het tijdelijke karakter hinderlijk werken op deze doorontwikkeling. Er is wellicht te weinig urgentie om hiermee aan de slag te gaan. (++)
4. De regeling biedt ruimte om voor deze optie te kiezen. (++)
5. Er ligt weinig natuurlijke kruisbestuiving met de maatschappelijke partners. Echter, het is niet onmogelijk om dit binnen dit scenario vorm te geven. (+/-)
6. De positionering wordt gezien als onafhankelijkheid en is daarom positief voor de samenwerking met alle doelgroepen. (+/+)
7. Deze vorm is in principe haalbaar, maar onwenselijk omdat het in feite een uitgestelde beslissing is. Bovendien komen hier twee organisatieaanpassingen bij kijken. Waarvan één van deze aanpassingen te voorkomen is door van meet af aan te kiezen voor een realistisch tijdspad en bepaalde aanpassingen door te voeren voordat de nieuwe positionering wordt geëffectueerd. (+/-)

Scenario VII: Netwerkorganisatie

1. Dit scenario wordt in de interviews door diverse partijen beschreven als in principe niet belemmerend voor de samenwerking. De opzet staat de realisatie van beleidsdoelen niet in de weg. Sluit goed aan bij de doelstelling van de regeling combinatiefuncties waarbij het uitgangspunt is dat een combinatiefunctionaris werkzaam is bij een school of een sport-/ cultuuraanbieder (++)
2. Het staat de dienstverlening niet in de weg. (+/+)
3. Deze optie vraagt om verdeling van de medewerkers over diverse organisaties. Dit bemoeilijkt de noodzakelijke gezamenlijke doorontwikkeling.. (--)
4. De regeling biedt ruimte om voor deze optie te kiezen. (++)
5. Er liggen veel kansen voor natuurlijke kruisbestuiving met de maatschappelijke partners. (++)
6. De positionering wordt gezien als onafhankelijkheid en is daarom positief voor de samenwerking met alle doelgroepen. (+/+)
7. Deze vorm is in principe haalbaar. (++)

Scenario VIII: Nieuwe werkgever voor combinatiefunctionarissen en buurtsportcoaches

1. Dit scenario lijkt op de huidige situatie en deze wordt in de interviews door diverse partijen beschreven als in principe niet belemmerend voor de samenwerking. De opzet staat de realisatie van beleidsdoelen niet in de weg. Sluit echter minder aan bij de doelstelling van de regeling combinatiefuncties waarbij het uitgangspunt is dat een combinatiefunctionaris werkzaam is bij een school of een sport-/ cultuuraanbieder (+/-)
2. Het staat de dienstverlening niet in de weg. (++)
3. Deze optie vraagt om verdeling van de medewerkers over twee organisaties, maar dit is nu ook al het geval. Deze variant vraagt ook doorontwikkeling van Be Active, conform ontwikkelpad. In deze variant zal echter, nog meer dan in de andere scenario's moeten worden gewerkt aan het onderling vertrouwen tussen de samenwerkingspartners. Dit scenario heeft daarom geen draagvlak bij het team. Hetgeen geen doorslaggevend argument is, maar een mogelijke implementatie wel zou bemoeilijken (+/-)

4. De regeling biedt ruimte om voor deze optie te kiezen. (++)
5. Door een deel van de taken naar een maatschappelijke samenwerkingspartner te verplaatsen zal de samenwerking binnen het voorveld op een natuurlijke wijze meer tot stand komen. Echter, het betreft maar één van de partners, dus er zal alsnog moeten worden ingezet op bredere samenwerking. (+/-)
6. De positionering wordt gezien als onafhankelijkheid en is daarom positief voor de samenwerking met alle doelgroepen. (++)
7. Deze vorm is in principe haalbaar. (++)

Diverse genoemde scenario's op een rij

	Scenario I	Scenario II	Scenario III	Scenario IV	Scenario V	Scenario VI	Scenario VII	Scenario VIII
	Eerst stabiliseren op inhoud sturing en organisatie							
	Combifuncties naar commerciële partij gericht op sport Jongerenwerk / cultuur naar samenwerkingspartner	Combifuncties blijft bij De Vogelhorst Jongerenwerk / cultuur blijft bij de gemeente	Nieuwe stichting waarin alle functies worden ondergebracht	Alle functies onderbrengen bij samenwerkingspartner	Alle functies definitief onderbrengen bij de gemeente	Alle functies tijdelijk onderbrengen bij de gemeente	Netwerkorganisatie onder één aansturing	Nieuwe werkgever voor combifuncties Jongerenwerk blijft bij de gemeente
Doeltreffendheid beleidsuitvoering SD	--	++	+/-	+/-	+/-	+/-	++	+/-
Dienstverlening/ takenpakket	-/+	++	++	++	++	++	++	++
Het team	--	++	?	--	++	++	--	+/-
Financieringsstromen	++	++	++	++	++	++	++	++
Rolverdeling binnen het Sociaal Domein	-/+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	++	+/-
Onafhankelijkheid	--	+/-	++	++	+/-	++	++	++
Haalbare samenwerkingsvorm	-/+	--	++	++	++	+/-	++	++

Realiteitsgehalte scenario's voor positionering

Op pagina 21 wordt geschetst dat onafhankelijk van de positioneringvraag gekozen zou moeten worden voor doorontwikkeling van het team op diverse punten. Deze punten liggen met name op het gebied van de sturingslijnen, de vertaling van beleid naar uitvoering, heldere opdrachtverstrekking, aansturing en werkwijze. Binnen de huidige positionering zijn deze zaken onvoldoende van de grond gekomen.

Daarnaast pakt de afdeling Sociaal Domein sinds enkele jaren steeds meer de rol van regievoerder en wordt de regiefunctie van de gemeente doorontwikkeld. Dit moment is dan ook een belangrijk moment voor de organisatie om af te wegen of voor een meer uitvoeringsgericht team als Be Active dezelfde lijn gekozen zou moeten worden en de taken op afstand geplaatst zouden moeten worden. Kan de nieuwe rol van Be Active in de huidige positionering worden gerealiseerd? Of sluit een andere positionering daar beter op aan?

Tot slot is er nog een heel praktische aanleiding om de positionering te heroverwegen. Een deel van de medewerkers van Be Active is momenteel in dienst van De Vogelhorst. Het bestuur van De Vogelhorst heeft gaandeweg het onderzoek laten weten deze constructie te willen beëindigen.

Scan van de genoemde scenario's

Zoals reeds aangegeven kan, als het gaat om scenario's, een legio aan mogelijke varianten worden gedefinieerd. Sommige van deze scenario's zijn echter niet haalbaar. Bijvoorbeeld omdat, zoals hierboven geschetst, de betrokken partijen al aangegeven hebben dit scenario niet haalbaar te achten of omdat er andere inhoudelijke argumenten zijn om dit scenario niet verder terug te laten komen. Deze scenario's worden in de rapportage niet verder uitgewerkt. Op grond van de interviews kan op basis van dit realiteitsgehalte al de volgende conclusie worden getrokken:

		Wel/niet reëel?	Toelichting
Scenario I	Combifuncties sport naar commerciële partij	Niet realistisch	Uit de interviews blijkt dat volgens veel partijen het beleggen van deze taken bij een commerciële partij de maatschappelijke beeldvorming rondom Be Active niet ten goede komt. Nu staat Be Active bekend als neutrale speler zonder winst oogmerk. Het is van belang voor het maatschappelijk draagvlak van Be Active en Be Creative om dit zo te laten.
Scenario II	Alles laten zoals het nu is	Niet realistisch	Het bestuur van De Vogelhorst heeft te kennen gegeven zich te willen terugtrekken uit Be Active.
Scenario III	Nieuwe Stichting	Realistisch	Is in principe een te realiseren scenario. Wordt verder uitgewerkt.
Scenario IV	Alles naar samenwerkingspartner	Realistisch	Is in principe een te realiseren scenario. Wordt verder uitgewerkt.
Scenario V	Alles naar de gemeente	Realistisch	Is in principe een te realiseren scenario. Wordt verder uitgewerkt.
Scenario VI	Alles tijdelijk naar de gemeente	Niet realistisch	In feite is dit een uitgestelde keuze. Dit wordt gezien de onduidelijkheid richting het team en richting de samenwerkingspartners niet geadviseerd. Bovendien komen hier twee organisatieaanpassingen bij kijken. Waarvan één van deze aanpassingen te voorkomen is door van meet af aan te kiezen voor een

			realistisch tijdsplan en bepaalde aanpassingen door te voeren voordat de nieuwe positionering wordt geëffectueerd.
Scenario VII	Netwerkorganisatie	Realistisch	Is in principe een te realiseren scenario. Wordt verder uitgewerkt.
Scenario VIII	Nieuwe werkgever combifuncties en buurtsportcoaches	Realistisch	Is in principe een te realiseren scenario. Wordt verder uitgewerkt.

Inventarisatie voor- en nadelen per realistisch scenario

Per realistisch genoemd scenario kan een aantal specifieke voor- en nadelen worden onderkend.

Het gaat dan om:

- Scenario III: Nieuwe Stichting
- Scenario IV: Alles onderbrengen bij een partner
- Scenario V: Alles onderbrengen bij de gemeente
- Scenario VII: Netwerkorganisatie
- Scenario VIII: Nieuwe werkgever voor combinatiefuncties en buurtsportcoaches

De bij elk van deze scenario's behorende voor- en nadelen worden hieronder schematisch geïnventariseerd.

Scenario III Nieuwe Stichting

Dit scenario betreft het oprichten van een nieuwe stichting waarin alle functies worden ondergebracht

Voordelen	Nadelen
- Een nieuwe organisatie betekent een nieuwe start. Deze markeert een nieuw begin - Onafhankelijke organisatie die nog een neutrale positie kan innemen - Positionering van uitvoering in het maatschappelijke veld sluit meer aan bij organisatieconcept Sociaal Domein	- Vergt oprichting van een geheel nieuwe organisatie. Dit brengt mogelijk opstartproblemen met zich mee - Sluit minder aan bij de uitgangspunten voor de combinatiefuncties - Nieuwe organisatie betekent ook dat deze nog een naam en positie moet verwerven - Sturing vindt plaats middels stichtingsbestuur hetgeen de sturingslijnen voor beleidsrealisatie verlengt

Scenario IV: Alles naar partner In dit scenario worden alle functies ondergebracht bij een samenwerkingspartner	
Voordelen	- In het voorveld kan makkelijker integraal worden gewerkt (ervaring Assen). - Onderlinge kruisbestuiving vindt organischer plaats. Daardoor meer effectieve preventie en vroegsignalering - Er wordt aansluiting gevonden bij een reeds draaiende organisatie waardoor opstartproblemen beperkt zijn - Een nieuwe start bij een nieuwe organisatie markeert een nieuw begin - Positionering van uitvoering in het maatschappelijke veld sluit meer aan bij organisatieconcept Sociaal Domein - Heeft draagvlak in het maatschappelijk middenveld, wegens onafhankelijke rol maatschappelijke partners
Nadelen	- Sturing vindt plaats middels het stichtingsbestuur hetgeen de sturingslijnen voor beleidsrealisatie verlengt - Vraagt mogelijk om een aanbestedingsprocedure - Vraagt veel inzet op onderling vertrouwen - Sluit minder aan bij de uitgangspunten voor de combinatiefuncties - Onderlinge kruisbestuiving vindt 'slechts' plaats met één van de partners. Daardoor alsnog worden kruisbestuiving met andere partners nodig

Scenario V: Alles naar de gemeente

In dit scenario worden alle functies ondergebracht bij de gemeentelijke organisatie

Voordelen	Nadelen
- Sturing vindt direct door het gemeentebestuur plaats. Bestuurlijke afstemming blijft beperkt. Dit is vooral van belang i.r.t. beleidsrealisatie en effectsturing. - Heeft draagvlak in het maatschappelijk middenveld, wegens onafhankelijke rol gemeente - Deze positionering heeft draagvlak onder het team hetgeen de implementatie vergemakkelijkt	- Er moet sterk worden ingezet op kruisbestuiving met andere samenwerkingspartners. Dit komt niet organisch van de grond. Integrale aanpak op preventie en vroegsignalering lastiger te realiseren - Sluit minder aan bij de uitgangspunten voor combinatiefuncties - Sluit niet aan bij organisatieconcept Sociaal Domein; regiefunctie voor de gemeente

Scenario VII: Netwerkorganisatie

In dit scenario is het werkgeverschap verdeeld naar inhoudelijke affiniteit. Aansturing en regie liggen bij de gemeente

Voordelen	Nadelen
- Kruisbestuiving in het voorveld komt organisch tot stand door samenwerkingsvorm, integrale aanpak voor preventie en vroegsignalering kan in theorie makkelijker worden gerealiseerd - Positionering sluit aan bij het organisatieconcept Sociaal Domein - Regie blijft bij de gemeente - Professionaliteitsontwikkeling kan deels bij de moederorganisaties worden belegd - Sluit aan bij de uitgangspunten voor combinatiefuncties - Een nieuwe organisatie betekent een nieuwe start. Deze markeert een nieuw begin	- Verdeling van werkgeverschap vraagt om diverse organisatorische verschuivingen met personele consequenties - Dit scenario vraagt om hoge mate van taakvolwassenheid in de nieuwe rol. Deze moet binnen Be Active nog worden doorontwikkeld - Nieuwe organisatie betekent ook dat deze nog een naam en positie moet verwerven - Vraagt erg veel afstemming op management en bestuurlijk niveau - Medewerkers kunnen zich klem voelen tussen twee loyaliteiten (ervaring Sociaal Teams). De moederorganisaties sturen mee

Scenario VIII: Nieuwe werkgever voor combinatiefuncties en buurtsportcoaches

In dit scenario worden de combinatiefuncties en buurtsportcoaches ondergebracht bij een maatschappelijke partner. De jeugd- en jongerenwerkers zoeken meer aansluiting bij de gespreksvoerders binnen de gemeentelijke organisatie. Regie en aansturing ligt bij de gemeente.

Voordelen	Nadelen
- Kruisbestuiving in het voorveld komt meer organisch tot stand door samenwerkingsvorm. Daardoor meer effectieve preventie en vroegsignalering - Positionering sluit meer aan bij het organisatieconcept Sociaal Domein; regie bij de gemeente - Professionaliteitsontwikkeling kan deels bij de moederorganisaties worden belegd -	- Medewerkers kunnen zich klem voelen tussen twee loyaliteiten. De nieuwe moederorganisatie stuurt waarschijnlijk meer mee dan voorheen het geval was - Vraagt veel inzet op onderling vertrouwen - Vraagt mogelijk om een aanbestedingsprocedure - Sturing vindt deels plaats middels het stichtingsbestuur hetgeen de sturingslijnen voor beleidsrealisatie voor de combinatiefuncties verlengt

Analyse; welk inrichtingsprincipe is het meest van belang?

Uit de bovenstaande schema's valt te concluderen dat niet één scenario er in positieve of negatieve zin volledig uitspringt. Elk van de scenario's kent zijn eigen set van voor- en nadelen.

Als het gaat om het bepalen van de richting voor doorontwikkeling is het vooral van belang om te bepalen welk inrichtingsprincipe het meest van belang wordt geacht. Aansluitend zou gekozen kunnen worden voor het scenario waarin deze strategische doelen en inrichtingsprincipes het beste tot zijn recht komen.

Sturing, regie, of faciliteren van het netwerk?

De scenario's liggen qua inrichtingsprincipe in elkaars verlengde. Alle varianten kennen een andere vorm van sturing (van direct, of via regie, tot een netwerkorganisatie). De ene geeft veel directe invloed voor het gemeentebestuur, de andere weer veel kansen om de maatschappelijke partners hun rol te laten pakken.

Op hoofdlijnen is het als volgt:

- Alles onderbrengen bij de gemeente is de variant waarbij de sturing op beleidsuitvoering voor de gemeente het meest direct is. Echter, deze variant sluit het minst aan bij de uitgangspunten in het beleid, de organisatorische principes in het Sociaal Domein en de uitgangspunten voor de combinatiefuncties.
- Gevolgd door de varianten waarbij alles bij een samenwerkingspartner of een nieuwe stichting wordt ondergebracht. Daar verloopt de sturing middels een regierelatie, hetgeen goed aansluit bij de organisatorische principes binnen het Sociaal Domein. Vooral het scenario waarin Be Active wordt ondergebracht bij een maatschappelijke samenwerkingspartner is daarnaast positief van invloed op de integraliteit in het voorveld.
- In het scenario waarbij de combinatiefuncties en de buurtsportcoaches worden ondergebracht bij een maatschappelijke partner en de jeugd- en jongerenwerkers bij de gemeente blijven is dit integrale effect in het voorveld ook te bereiken. Hoewel dan wel meer afstemming moet plaatsvinden tussen het deel van het team dat valt onder de maatschappelijke partner en het deel dat valt onder de gemeente. In feite is dit een 'light-variant' van de netwerkorganisatie, die qua opzet veel lijkt op de huidige situatie, maar dan met een samenwerkingspartner waarmee de integrale werkwijze in het voorveld beter tot stand kan komen.
- Aan het andere eind van dit spectrum ligt de netwerkorganisatie waarin de sturing het minst direct is. Ondanks de centrale sturing, sturen in deze variant de besturen en managers van alle aangesloten organisaties indirect mee. Anderzijds faciliteert deze variant wel het meest de netwerkgedachte en vindt op een heel organische manier onderlinge kruisbestuiving plaats.

Mogelijkheden en onmogelijkheden in de financieringsstromen

Subsidie

De voorwaarden voor de vanuit het ministerie van VWS te verstrekken subsidie is vastgelegd in de 'Bestuurlijke afspraken brede regeling combinatiefuncties 2019-2022'³.

Het ministerie stelt jaarlijks aan gemeenten per 1 januari 2019 een structureel bedrag van € 61 miljoen beschikbaar. Dit bedrag is inclusief € 5 miljoen die sinds 2014 structureel beschikbaar is als onderdeel van het armoede- en schuldenbeleid en inclusief € 8 miljoen die vanuit VWS voor het versterken van sport- en beweegaanbieders beschikbaar is. Het ministerie van OCW stelt jaarlijks een structureel bedrag van € 11,5 miljoen beschikbaar; samen € 72,5 miljoen. Gemeenten regelen 60% cofinanciering, hierdoor dragen zij jaarlijks minimaal € 108,5 miljoen bij.

De bijdrage van het Rijk aan de gemeente Barneveld bedraagt momenteel jaarlijks € 260.600,-. De rijksbijdrage is taakstellend voor de salariskosten van de aan te stellen combinatiefunctionarissen.

Hoe wordt dit geld besteed?

In 2013 heeft de Raad ervoor gekozen om de formatie voor Barneveld uit te breiden naar de huidige formatie; 13,3 fte (140%, dit is inclusief co-financiering).

In de gemeentebegroting 2018 is voor Be Active in totaal iets meer dan 7 ton geraamd:

1. Salarissen en vaste vergoedingen	€ 329.000
2. Leveringen derden	€ 58.900
3. Subsidies	€ 31.700
4. Subsidies (regeling combinatiefunctionarissen)	€ 262.000
5. Afschrijving	€ 18.900
6. Rente	€ 13.500
Totaal opgenomen in de begroting	€ 714.000

De begroting Be Active 2018 zag er als volgt uit

Uitgaven			(extern)		
Personeel					
Vogelhorst		combifuncties			€ 200.000,00
Muziekschool					€ 20.000,00
Sport		dwk			€ 6.000,00
Sport		Kisport			€ 6.000,00
Sport		Towerjumpers			€ 6.000,00
G-sport					€ 9.600,00
Vrijwilligers					€ 7.500,00
Scholing					€ 5.500,00
Totaal					€ 260.600,00

Daarnaast heeft de gemeente in het startjaar 2010 een bedrag van € 1,5 ton ontvangen. Dit incidentele geld is destijds, met instemming van het ministerie, niet ingezet op formatie. Sindsdien worden de resterende specifieke bestedingsmiddelen van combinatiefunctionarissen meegenomen naar het volgende jaar. De ordergrootte ligt daarvan zo rond de € 2 ton.

Welke financiële kaders spelen een rol?

Bij het maken van keuzes over de toekomstige positionering van Be Active spelen twee kaders een rol. Allereerst de kaders die zijn gesteld aan de rijksregeling rond de combinatiefunctionarissen. En daarnaast spelen de regels rondom btw-verrekening een rol.

³ Zie bijlage 1

Aan toekenning van de subsidie zijn verschillende voorwaarden van toepassing. Voor een overzicht zie bijlage 3. In deze voorwaarden wordt t.a.v. de financiën en de inzet van de combinatiefunctionarissen onder andere het volgende gesteld:

- De bandbreedte daarbij (bij toekenning red.) is 60%-80%-100%-120%-140% van het aantal per gemeente beschikbare fte's. 120% en 140% wordt pas ter beschikking gesteld indien uit het totaal van de ingediende verklaringen blijkt dat hiervoor voldoende rijksgeld is. Bij onvoldoende rijksgeld vindt een verlaging van het gevraagde percentage plaats, te beginnen met het 140%-percentage en vervolgens het 120%-percentage.
- Wanneer het budget niet uitgeput is, is het mogelijk voor gemeenten het aantal fte op te hogen, die dat willen. Hierbij wordt het budget verdeeld volgens de verhoudingen van de vastgestelde verdeelsleutel.
- Er geldt een normbedrag van € 50.000 per fte. De rijksoverheid keert, via een decentralisatie-uitkering, € 20.000 uit per fte aan gemeenten. Met de VNG is afgesproken dat de deelnemende gemeenten 60% oftewel € 30.000 per fte cofinanciering organiseren.
- Het normbedrag per fte is een richtlijn. Dit wil zeggen dat gemeenten het rijksgeld dienen uit te geven, maar dat het hen vrijstaat om meer of minder fte in te zetten dan het toegewezen aantal. De middelen moeten wel worden ingezet op fte, maar de gemeenten beoordelen zelf welk opleidingsniveau zij van toepassing achten. In de monitoring (verantwoording) dient duidelijk naar voren te komen hoeveel fte, met welk opleidingsniveau en hoeveel salaris er is ingezet alsook welk deel van het budget is besteed aan kwaliteitsverbetering.
- Van gemeenten wordt verwacht dat zij zich inspannen om buurtsportcoaches, combinatiefunctionarissen en cultuurcoaches in dienst te (laten) nemen. Het staat gemeenten vrij om lokaal een andere arbeidsconstructie te kiezen.
- De medewerkers werken nauw samen met aanbieders in de sport- en cultuursector. Zij zoeken aansluiting bij meer informele vormen van sport, bewegen en van cultureel actief zijn. Zij helpen om deze praktijken en aanbieders te versterken.
- Van gemeenten wordt verwacht dat zij met werkgevers afspraken maken over de opleidingen en de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers. Bij voorkeur 2% van de middelen dient beschikbaar te zijn voor opleidingen en het versterken van de kwaliteit van buurtsportcoaches, combinatiefunctionarissen en cultuurcoaches.

Uit de voorwaarden kan geconcludeerd worden dat er qua positionering van de taken veel mogelijk is. Dat het primair van belang is dat de gemeente 60% van de inzet financiert. Dit moet formatief worden ingezet op het verzorgen en/of organiseren van activiteiten, het activeren en participeren door sport, bewegen en cultuur via gesubsidieerde/ commerciële sport, cultuur, onderwijs, bso/kinderopvang, welzijn, zorg, gezondheid, bedrijven en in de buurt. Daarnaast mag inzet worden gepleegd op het leggen van een verbinding tussen genoemde organisaties en sectoren.

De contractuele vorm waarin dit gebeurt wordt vrijgelaten zo ook de organisatorische inbedding waarvoor gekozen wordt⁴.

BTW-regels

De BTW-regels hebben met name invloed daar waar Be Active niet langer een gemeentelijke team zou zijn. Onderzoek door de financieel adviseur en de interne en externe btw-deskundige wijst uit dat deze scenario's vanwege doorwerking van de btw-regels een sterk kostenverhogend effect zouden hebben. Het structurele kostenverhogende effect ligt ongeveer op € 47.000,-. Het incidentele effect op € 28.000,- aan eenmalige btw-kosten.

Daarnaast moet echter rekening worden gehouden met een nog nader te bepalen incidentele kostenpost in verband met de herpositionering (denk hierbij aan kosten in verband met herhuisvesting, kwartiermaker, frictiekosten i.v.m. personele consequenties).

⁴ Dit is bevestigd door de Vereniging Sport en Gemeenten; de landelijke vertegenwoordiger van gemeenten op het gebied van sport.

Conclusie per scenario

Alles overziend kan het volgende worden gesteld met betrekking tot de nog restende scenario's.

Alles naar de gemeente

Dit is een haalbaar scenario en vormt een goede terugvaloptie. De sturing is in dit scenario het meest direct. Hier vindt de aansturing immers plaats door het college van B&W zelf hetgeen de aansturingslijn zo kort mogelijk en de sturingsmogelijkheden voor het gemeentebestuur maximaal houdt. In dit scenario blijf een aantal beleidsinhoudelijke kansen echter liggen.

Deze organisatievorm sluit niet optimaal aan bij het nieuwe beleidsplan Sociaal Domein (en de organisatieprincipes binnen het Sociaal Domein) waarin het voeren van regie de belangrijkste taak is, meer de verbinding en verantwoordelijkheid in het voorveld gelegd moet worden en de rol van de gemeente vooral ligt in het bieden van een vangnet (zelf-samen-gemeente).

De doorontwikkeling die de komende periode van Be Active wordt gevraagd ligt overigens wel meer in de richting van regie; taken schuiven op naar het leggen van verbindingen en het faciliteren van nieuwe ontwikkelingen. Dit zou ook kunnen worden gezien als een vorm van regie. Een meer 'hands-on' vorm dan het voeren van regie middels een contract en resultaatafspraken. Maar desalniettemin een vorm van regievoeren. Daarnaast sluit deze vorm echter ook niet optimaal aan bij de uitgangspunten voor de combinatiefuncties, waar de medewerkers of voor een school, of voor een cultuur-/sportaanbieder werken.

Hoewel niet helemaal conform de uitgangspunten, staat de regeling deze positionering wel toe.

Alles naar een maatschappelijke samenwerkingspartner

Dit scenario is beleidsinhoudelijk het meest voor de hand liggende scenario, vooral omdat het de integrale samenwerking binnen het voorveld ten goede komt. Het biedt kansen om in het voorveld daadwerkelijk een benadering van 0-100 neer te zetten gericht op preventie en vroegsignalering. Vanuit dit perspectief is het inhoudelijk het voorkeursscenario. Naast de beleidsinhoudelijke effecten op het welzijn van de inwoners van Barneveld is dit ook een manier om op de lange termijn de kostenontwikkeling binnen het sociaal domein te beïnvloeden.

Aan dit scenario zitten op korte termijn echter substantiële, structurele en incidentele, kostenverhogende effecten. De kost gaat daarmee voor de baat uit. En de financiële baten in dit scenario laten zich maar lastig kwantificeren. Het gaat immers om minder 'meerkosten' op lange termijn.

Het is aan het gemeentebestuur om te bepalen of dit scenario de investering waard is of dat deze kostenverhogende effecten dit scenario tot een onwenselijk scenario maken.

Een nieuwe stichting

Dit scenario is vergelijkbaar met het scenario waarin alles wordt ondergebracht bij een samenwerkingspartner. Ook aan dit scenario zitten substantiële kostenverhogende effecten. Gezien de organisatorische zaken die daarnaast in dit scenario geregeld zouden moeten worden is dit scenario bovendien alleen interessant als er geen passende samenwerkingspartner voor handen zou zijn die voldoet aan de hierboven geschetste criteria. Dit scenario is daardoor niet echt aan te bevelen, hooguit als eventuele terugvaloptie.

Netwerkorganisatie

Dit scenario is haalbaar, maar toch niet te adviseren.

Het ligt het meest in lijn met de beleidsuitgangspunten van de gemeente. Kort geformuleerd: de gemeente ondersteunt en faciliteert initiatieven uit de maatschappij daar waar men dit op eigen kracht niet redt. Deze organisatievorm sluit daar het meest op aan. Daarnaast sluit deze optie ook het beste aan bij de uitgangspunten van de regeling combinatiefuncties. De medewerkers van Be Active zijn in dit scenario verdeeld over scholen en maatschappelijke partners. Volledig in lijn met de originele gedachte achter de combifuncties. Beleidsmatig gezien is dit een interessante vorm. Praktisch gezien is het echter de vorm met de meeste haken en ogen.

Deze variant levert veel verschuivingen op. De medewerkers zouden moeten worden verdeeld over diverse werkgevers. Dit vergt een intensief proces met veel personele consequenties. Dit proces zou in onderlinge afstemming met al deze partijen tot stand moeten komen.

Daarnaast blijkt uit ervaringen van andere gemeenten met netwerkorganisaties (veel wijkteams kennen een vergelijkbare opzet) dat deze organisatievorm grote vakvolwassenheid vraagt. Gezien het geschetste ontwikkelpad is Be Active daar nu nog niet aan toe. Daarnaast vergt de netwerkorganisatie blijvend intensieve

bestuurlijke en ambtelijke afstemming. Het is in feite een samenwerkingsrelatie tussen een relatief groot aantal organisaties. Veel energie moet gestoken worden in het vinden en vasthouden van een gezamenlijke lijn. Om deze reden is dit scenario niet te adviseren.

Nieuwe werkgever voor combinatiefuncties en buurtsportcoaches

Dit is een haalbaar scenario. Het combineert een aantal van de voordelen en positieve effecten van andere scenario's zonder al te grote nadelen. Het is bijvoorbeeld positief van invloed op de kruisbestuiving in het voorveld. Hetgeen van belang is om een integrale aanpak op preventie en vroegsignalering van 0-100 te kunnen realiseren.

In dit scenario zouden de jeugd- en jongerenwerkers onderdeel kunnen blijven van de gemeentelijke organisatie en qua rolinvulling nauwer kunnen samenwerken met de gesprekvoerders.

Dit komt de samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie op dit vlak ten goede. Daarnaast wordt door een deel van de medewerkers te positioneren bij een maatschappelijke partner ook die samenwerkingsrelatie geïntensiveerd. Door de aansturing van het totale team bij de gemeente te beleggen behoudt de gemeente de regie, hetgeen positief van invloed is op de directe sturing op beleidsrealisatie. Hoewel dan wel meer afstemming moet plaatsvinden tussen het deel van het team dat valt onder de maatschappelijke partner en het deel dat valt onder de gemeente.

Slotconclusie

Alles overziend is het advies te kiezen voor scenario IV; alles onderbrengen bij een maatschappelijke partner. Dit scenario biedt beleidsinhoudelijk de meeste kansen voor een integrale aanpak voor 0-100 binnen het maatschappelijke voorveld. Naast de directe effecten op het welzijn en welbevinden van de inwoners van Barneveld, heeft dit als belangrijk bijeffect dat inzet van zwaardere en (vaak) duurdere zorg op langere termijn voorkomen kan worden. Het is daarmee één van de weinige knoppen waaraan gedraaid kan worden als het gaat om beheersing van toenemende kosten in de zorg op langere termijn.

Een keiharde financiële kosten-baten analyse is echter lastig te maken. De structurele meerkosten zijn wel in beeld te brengen, maar de mogelijke baten zitten in minder 'meerkosten' in de zorg op langere termijn. Deze baten laten zich lastig kwantificeren.

Als scenario IV kostentechnisch onwenselijk blijkt te zijn, dan is het advies te kiezen voor scenario VIII. In dit scenario worden de combinatiefuncties en buurtsportcoaches ondergebracht bij een maatschappelijke partner. De jeugd- en jongerenwerkers blijven onderdeel van de gemeentelijke organisatie en zouden meer aansluiting moeten vinden bij de gemeentelijke gespreksvoerders. De regie komt bij de gemeente te liggen door het volledige team onder de aansturing te brengen van één gemeentelijke teamleider. Dit scenario lijkt veel op de huidige situatie, maar versterkt de aansluiting van het team op het voorveld. Daarmee biedt het meer kansen om tot een integrale aanpak te komen op het gebied van preventie en vroegsignalering zonder de meerkosten van scenario IV.

Scenario V alles onderbrengen bij de gemeente is een laatste terugvaloptie. Het biedt kansen voor versteviging van de sturing op het team. In dit scenario blijven de beleidsinhoudelijke kansen echter te zeer onbenut.

Inspiratie uit andere gemeenten

Voorbeeld scenario IV alles onderbrengen bij een partner: Vaart Welzijn Assen

Deze welzijnsorganisatie heeft in 2015 vergelijkbare taken als die van Be Active overgenomen van de gemeentelijke organisatie. De directe aanleiding hiervoor waren de decentralisaties.

Aanvankelijk is geprobeerd met een aantal organisaties gezamenlijk tot een invulling te komen. Dit bleek na 1,5 jaar overleggen echter niet haalbaar. Daarna is e.e.a. na een aanbestedingsprocedure gegund aan één van de partners. Alle taken zijn als aparte kavels aanbesteed. Uiteindelijk is gekozen voor Vaart Welzijn omdat zij een integraal aanbod konden neerzetten.

Uit de ervaringen van de afgelopen drie jaar is een aantal belangrijke lessen te trekken.

Allereerst kan nu daadwerkelijk integraal worden gewerkt in het voorveld. Door jeugd- en jongerenwerk, combinatiefuncties en het welzijnswerk te combineren kon men daadwerkelijk een aanpak voor 0-100 realiseren. Men heeft de hele aanpak gebaseerd op de uitgangspunten van 'positieve gezondheid'.

Ten tweede is het van belang om als gemeente een heldere opdracht aan de welzijnsorganisatie mee te geven. Wat vraag je van de nieuwe uitvoeringsorganisatie? Welke visie zit erachter? Wat vraagt dit qua houding en gedrag? Het is van belang deze helder te hebben voordat je de positionering aanpast. Het is immers van belang in alle keuzes die in het aanpassingsproces worden gemaakt.

Ten slotte is het van belang je bewust te zijn van het aanpassingsproces dat een dergelijke herpositionering vraagt. Nu na drie jaar kan Vaart Welzijn terugblikken en stellen dat ze de grootste aanpassingen achter de rug hebben. Maar met name de cultuuraanpassingen, het opleiden en trainen van mensen, het gezamenlijk ontwikkelen van de nieuwe werkwijze vraagt tijd, energie en middelen.

Voorbeeld scenario V alles onderbrengen bij de gemeente: Gemeente Barneveld

Het is vrij ongebruikelijk om een team als Be Active in de gemeentelijke organisatie te hebben. Het meest interessante voorbeeld daarvan is de gemeente Barneveld zelf (hoewel een deel van de medewerkers niet bij de gemeente zelf in dienst is).

Voorbeeld scenario VII netwerkorganisatie: De sociale wijkteams

Er is geen direct voorbeeld voorhanden van een netwerkorganisatie op het gebied van sport, jongerenwerk en cultuur. Wel kunnen lessen getrokken worden uit de meest voorkomende netwerkorganisaties bij gemeenten in Nederland; de wijkteams.

Movisie heeft een onderzoek uitgevoerd naar succesfactoren en mogelijke valkuilen van wijkteams als netwerkorganisatie⁵. De meest relevante bevindingen worden hieronder geschetst.

Ook in dit onderzoek wordt het belang van een heldere opdrachtverstrekking en rol van de gemeente benoemd. Doorgaans pakt de gemeentelijke organisatie de regie en sturing binnen het netwerk.

Specifiek aandachtspunt in dit scenario is het belang van heldere afspraken met de moederorganisaties. Dit geeft de betrokken medewerkers handlingsruimte om goed te participeren in de netwerkorganisatie. Daar waar deze afspraken niet helder zijn kan een medewerker zich klem voelen zitten tussen de moederorganisatie en de netwerkorganisatie.

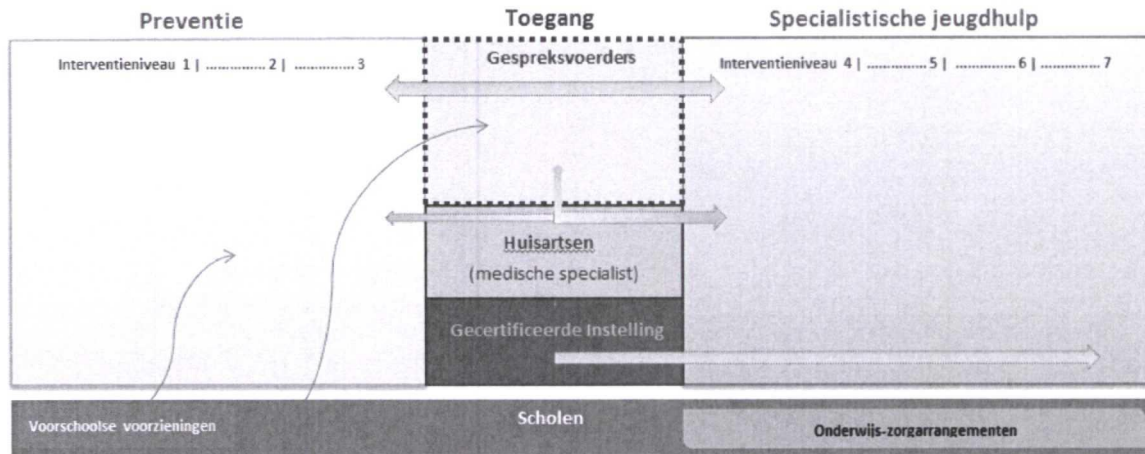
Als een belangrijke valkuil wordt daarnaast benoemd dat de winst van de inzet van het wijkteam niet altijd helder is. Er wordt immers nadrukkelijk ingezet op preventie en vroegsignalering hetgeen uiteindelijk lastig te kwantificeren is, hooguit in minder meerkosten. Deze valkuil is ook op Be Active van toepassing. Effectieve inzet op preventie is maar lastig tastbaar te maken, maar wel van grote waarde. Er zal dus goed nagedacht moeten worden over hoe monitoring van resultaten kan plaatsvinden.

⁵ Sociaal werk in de wijk, Movisie

Bijlage 1: Lijst met geïnterviewde partijen

Overzicht van geïnterviewde partijen			
1	Didi Dorrestijn-Taal	Gemeente Barneveld	wethouder
2	André van de Burgwal	Gemeente Barneveld	wethouder
3	Hans van Daalen	Gemeente Barneveld	wethouder
4	Loes Mulder	Gemeente Barneveld	Afd. Hfd. Sociaal Domein a.i.
5	Johan van der Zee	Gemeente Barneveld	Teamleider Be Active a.i.
6	Novel Aaloul	Gemeente Barneveld	Medewerker Be Active
7	Dorien Barten	Gemeente Barneveld	Medewerker Be Active
8	Marijke den Brok	Gemeente Barneveld	Medewerker Be Active
9	Mustafa Celik	Gemeente Barneveld	Medewerker Be Active
10	Joost van Hal	Gemeente Barneveld	Medewerker Be Active
11	Tino Jansen	Gemeente Barneveld	Medewerker Be Active
12	Philip Maat	Gemeente Barneveld	Medewerker Be Active
13	Cor Terschegget	Gemeente Barneveld	Beleidsmedewerker Jeugd- en jongerenwerk/ Sport
14	Jan van den Brink	Gemeente Barneveld	Beheerder
15	Evelyn van Beem	Gemeente Barneveld	Afd. Hfd. Sociaal Domein
16	Cody Vogel	Gemeente Barneveld	Afd. Hfd. BOR
17	Els van Beurden	Gemeente Barneveld	Teamleider gespreksvoerders Jeugd/ Wmo
18	Brenda te Plate	Gemeente Barneveld	Teamleider Participatie
19	Annerieke Claassen-Vons	Gemeente Barneveld	Beleidsmedewerker Cultuur
20	Gertjan Kraan	Gemeente Barneveld	Strategisch beleidsmedewerker
21	Ali Essousi	Gemeente Barneveld	Beleidsmedewerker Jeugd
22	Jacco Dirksen & Carin Bakker	Gemeente Barneveld	Financieel Adviseur
23	Nadia Khabbabi	Gemeente Barneveld	P&O-adviseur
24	Karina van Triest	CJG	Directeur
25	Ellen Alders	Welzijn Barneveld	Directeur
26	Mellani Miedema	SBO De Vogelhorst	Directeur
27	Ko Fluit	SBO De Vogelhorst	Voormalig Directeur
28	Ferdi Schukking	De Muziekschool	Directeur
29	Gert Bomhof	De Muziekschool	Combinatiefunctionaris Cultuur
30	Edwin Top	Optisport	Manager
31	Nathalie Bos	Plantijn	Directeur
32	Joep Derkx	De Zandberg	Directeur
33	Marten de Blecourt	Politie	Wijkagent
34	Roy Poortman	Politie	Wijkagent
35	Ronald de Wilde	Schaffelaar Theater	Directeur
36	Harry van Schaik	Kisport	Oprichter
37	Peter van de Brink	MHC	Voorzitter
38	Ada van Ginkel	LTC	Bestuurslid
39	Marc van Veldhuizen	Towerjumpers	Voorzitter
40	Jacco Heij	Dam en Schaakvereniging	Secretaris
41	Addie Lassche	Adviesraad Sociaal Domein	Secretaris
42	Shefro Booi & Walter van den Brom	Jongerenraad	
43	Petra van Dam	Woningstichting Barneveld	Consulent Leefbaarheid

Bijlage 2: Voorveld: figuur & definitie uit Werkprogramma Jeugd 2019-2021



Definitie preventie (groene vlak)

Preventie betreft het algemeen toegankelijke aanbod van alle activiteiten die worden uitgevoerd door alle maatschappelijke partners (zoals; CJG, Be-Active, Elan, Welzijn Barneveld etc.) waarmee de gemeente Barneveld een samenwerkingsrelatie heeft en de gemeente zelf. De activiteiten gaan uit van de eigen kracht van gezinnen en het netwerk, hebben betrekking op alle dagelijkse levensgebieden en zijn gericht op vroegsignalering, welzijn en welbevinden van alle inwoners.

Bijlage 3: Bestuurlijke afspraken Brede Regeling Combinatiefuncties

Bestuurlijke afspraken Brede Regeling Combinatiefuncties.

‘Een leven lang sporten en bewegen plus deelnemen aan cultuur’

Overweging

In het Regeerakkoord 2017-2021 ‘Vertrouwen in de toekomst’ wordt meer aandacht gevraagd voor de betekenis die sport heeft voor Nederland. Sport bevordert de gezondheid en brengt plezier, trots en saamhorigheid. Het Kabinet zet zich in om de sport financieel en organisatorisch te versterken. Dit stelt minister Bruins in de kamerbrief van maart 2018. Dit is nader uitgewerkt in het Sportakkoord. Het Kabinet wil er aan bijdragen dat iedereen een leven lang kan sporten en bewegen met plezier. Ongeacht gender, culturele achtergrond, seksuele geaardheid, financiële middelen, leeftijd of beperking. De Brede Regeling Combinatiefuncties speelt een belangrijke rol in het Sportakkoord. Het is een instrument dat in nagenoeg alle deelakkoorden wordt ingezet om de beoogde doelen te realiseren. Het aantal buurtsportcoaches wordt uitgebreid met 650 fte en zal onder andere gericht zijn op het bevorderen van een inclusieve sport en het versterken van sport- en beweegaanbieders.

Ook in de Visiebrief ‘Cultuur in een open samenleving’ van maart 2018 stelt het Kabinet het volgende: Cultuur is van en voor iedereen. Ongeacht de plek waar je woont, uit welk gezin je komt of welke culturele achtergrond je hebt, ongeacht leeftijd, geslacht, beperking of opleiding. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is het niet. Bij de toegankelijkheid van cultuur hoort ook een evenwichtige spreiding. Het Regeerakkoord is daar duidelijk over: ‘Het is belangrijk dat het kunst- en cultuuraanbod voor iedereen bereikbaar is, zowel in de Randstad als de regio.’

Sport heeft ook betekenis in het kader van het armoedebestrijd. Zo stelt het Kabinet in de reactie op het SER-advies ‘Opgroeien zonder armoede’ en het rapport Kinderombudsman ‘Alle kinderen kansrijk’ dat het stevig wil inzetten op de aanpak van armoede onder kinderen. Het Kabinet wil ervoor zorgen dat kinderen kunnen meedoen op school, aan sociale activiteiten, aan cultuur en ook aan sport.

De Brede Regeling Combinatiefuncties kan voor verschillende domeinen bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen van het Kabinet. De kracht van de regeling is het kunnen leveren van lokaal maatwerk en de verbinding tussen verschillende sectoren waaronder sport, welzijn, cultuur, onderwijs, zorg, sociale zaken. De regeling kan bijvoorbeeld helpen bij het realiseren van beleidsdoelstellingen in het sociale domein, zoals bevordering van participatie van kwetsbare groepen, versterking van de leefbaarheid, opvang van jongeren of arbeidsre-integratie.

Lokaal maatwerk is een taak van vele partners. De gemeenten en het Rijk (ministeries VWS, OCW en SZW) hebben een rol, maar ook lokale ondernemers moeten de mogelijkheid krijgen om hieraan mee te werken, evenals scholen, welzijnsorganisaties, de kinderopvang, culturele instellingen en sport- en beweegaanbieders e.a.

Vanaf 2008: Impuls brede scholen, sport en cultuur

Sinds 2008 nemen gemeenten deel aan de succesvolle structurele Impuls brede scholen, sport en cultuur waarmee zij combinatiefuncties realiseren. In 2012 gaat het om ongeveer 1820 fte binnen de bestaande Impuls. Een combinatiefunctionaris is een

persoon die ten minste werkzaam is in twee sectoren (onderwijs, sport en cultuur) en in dienst is in één van deze twee sectoren. De oorspronkelijke doelstelling is dat de combinatiefunctie moet bijdragen aan de uitbreiding van de brede scholen met sport- en cultuuraanbod, het versterken van de sportverenigingen, het stimuleren van een dagelijks sport- en beweegaanbod op en rond de scholen en/of het vertrouwd raken met en beoefenen van kunst en cultuur door de jeugd. Gemeenten krijgen 40% financiering uitgaande van € 50.000,- per fte van de Rijksoverheid op basis van de aantallen jeugdigen jonger dan 18 jaar binnen de gemeentegrenzen, peildatum 1 januari 2007.

Vanaf 2012: Uitbreiding van de bestaande afspraken: Brede Impuls Combinatiefuncties

In 2012 is de oorspronkelijke Impuls brede scholen, sport en cultuur verbreed en uitgebreid en is verder voortgezet onder de naam Brede impuls combinatiefuncties. Met deze uitbreiding en verbreding wil de minister van VWS bereiken dat meer mensen kunnen sporten en bewegen in de buurt, dat sportverenigingen versterkt worden en dat er een verbinding wordt gelegd tussen sport- en bewegen en andere sectoren zoals het onderwijs, welzijn, de kinderopvang, de zorg en het bedrijfsleven. Door in te zetten op deze verbinding kunnen de buurtsportcoaches tevens een bijdrage leveren aan lokale opgaven zoals het bevorderen van de gezondheid en de leefbaarheid. Door de verbrede inzet kunnen buurtsportcoaches breder worden ingezet dan de combinatie Sport en school, waarbij alleen de jeugd werd bereikt. Met deze uitbreiding van de impuls is het mogelijk om vanaf 2013 in totaal 2.900 fte's te realiseren.

Vanaf 1 januari 2019: De Brede Regeling Combinatiefuncties

Naamgeving

De Brede Impuls Combinatiefuncties wordt per 1 januari 2019 De Brede Regeling Combinatiefuncties. De algemene uitvoeringsterm is: Buurtsportcoaches, Combinatiefunctionarissen en Cultuurcoaches. Lokaal staat het vrij de functionarissen te benoemen zoals dit het beste past in de lokale situatie.

Doelstellingen

- Een leven lang inclusief sporten, bewegen en beoefenen van culturele activiteiten mogelijk maken, met inhoudelijke focus (maar niet uitsluitend) op:
 - (Talent)ontwikkeling van jeugd en jongeren stimuleren, waarbij verbetering van

motorische vaardigheden een belangrijk aandachtspunt is.

- Sport-, beweeg- en cultuuronderwijs op en rond scholen versterken.
- Specifieke aandacht voor kwetsbare, minder kansrijke jongeren die (een risico

op) een verminderde actieve leefstijl hebben.

- Inzetten op groepen mensen die belemmeringen ervaren bij het

georganiseerde/formele en niet-georganiseerde/non-formele sporten en bewegen en beoefenen van culturele activiteiten, die te maken hebben met iemands leeftijd of levensfase, gender, fysieke of mentale gezondheid, etnische/sociale achtergrond, seksuele geaardheid, financiële situatie of sociale positie.

- Bereiken, toeleiden en begeleiden van personen die in armoede leven, zodat zij ondanks hun financiële situatie kunnen sporten/bewegen en meedoen aan culturele activiteiten.

- ➤ □ Lokale verbindingen tot stand brengen en uitbouwen tussen gemeentelijke beleidsdomeinen en voorzieningen, gesubsidieerde/commerciële sport, cultuur, onderwijs, bso/kinderopvang, welzijn, zorg, gezondheid, bedrijven c.a.
- ➤ □ Duurzaam versterken en innoveren van sport-, beweeg- en cultuuraanbieders/ vrijwilligersorganisaties op het gebied van o.a. besturen, vrijwilligers, kader, diversiteit, inclusief en vraaggericht handelen. Met aandacht voor het vormgeven van een pedagogisch sportklimaat.

Middelen

Het ministerie van VWS stelt jaarlijks aan gemeenten per 1 januari 2019 een structureel bedrag van € 61 miljoen beschikbaar. Dit bedrag is inclusief € 5 miljoen die sinds 2014 structureel beschikbaar is als onderdeel van het armoede- en schuldenbeleid en inclusief € 8 miljoen die vanuit VWS voor het versterken van sport- en beweegaanbieders beschikbaar is. Het ministerie van OCW stelt jaarlijks een structureel bedrag van € 11,5 miljoen beschikbaar; samen € 72,5 miljoen. Gemeenten regelen 60% cofinanciering, hierdoor dragen zij jaarlijks minimaal € 108,5 miljoen bij.

Nieuwe afspraken per 1 januari 2019

Ondertekening van de bestuurlijke afspraken van de Brede Regeling Combinatiefuncties, geschiedt door:

- de minister voor Medische Zorg en Sport van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, dhr. mr. drs. Bruno Bruins.
- de directeur-generaal mr. Alida Oppers, namens de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap mr. drs. Ingrid van Engelshoven, mede namens de minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media drs. Arie Slob.
- de Secretaris-generaal mw. drs. Loes Mulder namens de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid mw. drs. Tamara van Ark.

bovengenoemde ministers handelen te dezen als bestuursorgaan alsmede als vertegenwoordiger van de Staat der Nederlanden (hierna: rijksoverheid),

- de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (hierna: VNG), te dezen vertegenwoordigd door dhr. mr. J. H. C. van Zanen, Voorzitter.
- mede op basis van breed overleg met: ➤ NOC*NSF
- Landelijke cultuurplatforms ➤ Onderwijsorganisaties

De volgende aanvullende afspraken voor de periode van 1 januari 2019 t/m 31 december 2022:

- ➤ □ Het structurele karakter van de huidige Brede Impuls Combinatiefuncties, zoals verwoord in de Bestuurlijke Afspraken Impuls brede scholen, sport en cultuur van december 2007- inclusief de aanpassingen van oktober 2009 en juni 2011 en addendum van februari 2012 en december 2016 blijft behouden, uitgezonderd aanpassingen zoals verwoord in dit addendum.
- ➤ □ Er is in het kader van de Brede Regeling Combinatiefuncties maximaal € 72,5 miljoen rijksgegeld per jaar beschikbaar voor in principe 3.625 fte. Gemeenten organiseren daarbij een cofinanciering van 60% oftewel € 108,5 miljoen lokaal geld.
- ➤ □ De bedragen zullen aan gemeenten beschikbaar worden gesteld gelijkelijk verdeeld op basis van de verdeelsleutels 'inwoners tot en met 17 jaar' en 'inwoners', beiden met peildatum 1 januari 2018 via een decentralisatie-uitkering

in het Gemeentefonds. Alle gemeenten worden benaderd om deel te nemen. Gemeenten met een deelnamepercentage van 60% of 80% krijgen de mogelijkheid om hun huidige aantal fte te behouden in overleg met het ministerie van VWS en de VNG.

- ➤ ☐ De bandbreedte daarbij is 60%-80%-100%-120%-140% van het aantal per gemeente beschikbare fte's. 120% en 140% wordt pas ter beschikking gesteld indien uit het totaal van de ingediende verklaringen blijkt dat hiervoor voldoende rijksgeld is. Bij onvoldoende rijksgeld vindt een verlaging van het gevraagde percentage plaats, te beginnen met het 140%-percentage en vervolgens het 120%-percentage.
- ➤ ☐ Wanneer het budget niet uitgeput is, is het mogelijk voor gemeenten het aantal fte op te hogen, die dat willen. Hierbij wordt het budget verdeeld volgens de verhoudingen van de vastgestelde verdeelsleutel.
- ➤ ☐ Er geldt een normbedrag van € 50.000 per fte. De rijksoverheid keert, via een decentralisatie-uitkering, € 20.000 uit per fte aan gemeenten. Met de VNG is afgesproken dat de deelnemende gemeenten 60% oftewel € 30.000 per fte cofinanciering organiseren.

3

- ➤ ☐ Het normbedrag per fte is een richtlijn. Dit wil zeggen dat gemeenten het rijksgeld dienen uit te geven, maar dat het hen vrijstaat om meer of minder fte in te zetten dan het toegewezen aantal. De middelen moeten wel worden ingezet op fte, maar de gemeenten beoordelen zelf welk opleidingsniveau zij van toepassing achten. In de monitoring (verantwoording) dient duidelijk naar voren te komen hoeveel fte, met welk opleidingsniveau en hoeveel salaris er is ingezet alsook welk deel van het budget is besteed aan kwaliteitsverbetering.
- ➤ ☐ Van gemeenten wordt verwacht dat zij zich inspannen om buurtsportcoaches, combinatiefunctionarissen en cultuurcoaches in dienst te (laten) nemen. Het staat gemeenten vrij om lokaal een andere arbeidsconstructie te kiezen.
- ➤ ☐ Deze medewerkers stimuleren door het verzorgen en/of organiseren van activiteiten, het activeren en participeren door sport, bewegen en cultuur via gesubsidieerde/ commerciële sport, cultuur, onderwijs, bso/kinderopvang, welzijn, zorg, gezondheid, bedrijven en in de buurt. Daarnaast maken de medewerkers een verbinding tussen genoemde organisaties en sectoren.
- ➤ ☐ De medewerkers werken nauw samen met aanbieders in de sport- en cultuursector. Zij zoeken aansluiting bij meer informele vormen van sport, bewegen en van cultureel actief zijn. Zij helpen om deze praktijken en aanbieders te versterken.
- ➤ ☐ Van gemeenten wordt verwacht dat zij met werkgevers afspraken maken over de opleidingen en de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers. Bij voorkeur 2% van de middelen dient beschikbaar te zijn voor opleidingen en het versterken van de kwaliteit van buurtsportcoaches, combinatiefunctionarissen en cultuurcoaches.
- ➤ ☐ Gemeenten organiseren de inzet van buurtsportcoaches, combinatiefunctionarissen en cultuurcoaches op basis van lokale beleidsplannen.
- ➤ ☐ Gemeenten dienen een intentieverklaring voor deelname in vóór 15 oktober 2018. Deze intentieverklaring heeft een duur van 4 jaar. Met de mogelijkheid tot tussentijdse wijzigingen.
- ➤ ☐ Naar verwachting zal vanaf 1 januari 2019 de btw-vrijstelling voor diensten op het gebied van sport worden verruimd. Het beschikbaar stellen van ruimten voor sportbeoefening zal dan in het algemeen vrijgesteld van btw zijn. Gemeenten kunnen daardoor btw die aan hen in rekening wordt gebracht in relatie tot deze activiteiten niet langer in aftrek brengen. Hiervoor geldt geen compensatiemogelijkheid vanuit het btw compensatiefonds, wel wordt

gemeenten compensatie geboden via een daartoe in het leven te roepen Specifieke uitkering Sport.

- ➤ □ Eventuele wijzigingen worden bekend gemaakt via de circulaires van het gemeentefonds.
- ➤ □ De middelen van de decentralisatie-uitkering worden loonkostengevoelig gecodeerd (OVA). Afhankelijk van het jaarlijks toegekende percentage en compensatie vanuit het Ministerie van Financiën zal jaarlijks bij de toekenning voor het komend jaar een OVA- bedrag worden toegekend. Sinds 2017 is de correctie toegepast.
- ➤ □ We streven naar zo min mogelijk bureaucratie en zo veel mogelijk onderling vertrouwen.

Monitoring en evaluatie De Brede Regeling Combinatiefuncties

➤ Om de ontwikkelingen van De Brede Regeling Combinatiefuncties te volgen en bij te sturen waar nodig wordt gebruik gemaakt van de evaluatie methode CoP (Community of Practice) met een onafhankelijk voorzitter. Dit zal een landelijke community zijn die minimaal twee keer per jaar bij elkaar komt. De community zal bestaan uit

4

vertegenwoordigers van gemeenten, werkgevers, buurtsportcoaches en gebruikers van buurtsportcoaches zoals scholen en welzijnsorganisaties. Hierin wordt gekeken naar welke elementen ten goede komen aan het behalen van de resultaten en welke elementen minder bijdragen. Om vervolgens te kijken wat beter kan.

- ➤ □ Er vindt jaarlijks monitoring plaats om op een aantal indicatoren de voortgang te kunnen meten om de Kamer en gemeenteraden te kunnen informeren. De monitor zal onder gemeenten worden afgenomen.
- ➤ □ In 2021 zal een eindevaluatie plaatsvinden die in 2022 uitkomt.

Het Rijk is verantwoordelijk voor de monitoring in samenspraak met de VNG.

Ondersteuning

Bij de ondersteuning van gemeenten en buurtsportcoaches, combinatiefunctionarissen en cultuurcoaches gaat het om het organiseren van passend opleiding- en scholings aanbod, het creëren van uitwisselingsmogelijkheden en het verwerven en delen van kennis.

De verantwoordelijkheid van de landelijke coördinatie van deze ondersteuning ligt bij de Vereniging Sport en Gemeenten, ondersteund door het Kenniscentrum Sport en het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst. Waarbij lokaal maatwerk het uitgangspunt is en zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van bestaande ondersteuningsstructuren. De WOS treedt op als landelijk partner om het carrièreperspectief van de buurtsportcoach verder te ontwikkelen.

Uitvoering

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de inzet en invulling van de Brede Regeling Combinatiefuncties.

Looptijd

De looptijd van deze bestuurlijke afspraken is van 1 januari 2019 tot en met 31 december 2022.

Ondertekening

Aldus overeengekomen en ondertekend te Den Haag op 29 juni 2018:

de Minister voor Medische Zorg en Sport van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, dhr
mr. drs. Bruno Bruins

.....

de directeur-generaal mr. Alida Oppers, namens de minister van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap mr. drs. Ingrid van Engelshoven, mede namens de minister voor Basis- en
Voortgezet Onderwijs en Media drs. Arie Slob

.....

de Secretaris-generaal mw. drs. Loes Mulder, namens de Staatssecretaris van Sociale
Zaken Werkgelegenheid mw. drs. Tamara van Ark

.....

Voorzitter van de Vereniging Nederlandse gemeenten dhr. mr. J. H. C. van Zanen,
Voorzitter

.....

Opdracht en functieprofiel cultuurmakelaar Gemeente Barneveld

Overwegingen bij het functieprofiel:

Overeenkomstig het beleid van de rijksoverheid spant de gemeente Barneveld zich in om buurtsport-coaches, combinatiefunctionarissen en cultuurcoaches in dienst te nemen. Het staat de gemeenten daarbij vrij om een andere arbeidsconstructie te kiezen.

Deze medewerkers stimuleren door het verzorgen en/of organiseren van activiteiten, het activeren en participeren door sport, bewegen en cultuur via gesubsidieerde commerciële sport, cultuur, onderwijs, bso/kinderopvang, welzijn, zorg, gezondheid, bedrijven en in de buurt. Daarnaast maken de medewerkers een verbinding tussen genoemde organisaties en sectoren.

De cultuurmakelaar faciliteert en verbindt het kunst en cultuurveld en maakt kunst en cultuur zichtbaar. Hij of zij biedt deskundige ondersteuning aan de ontwikkeling van het cultureel ondernemerschap en faciliteert organisaties om slagkracht te ontwikkelen, elkaars sterke kanten te benutten, in samenhang het aanbod af te stemmen en de markt voor kunst en cultuur te vinden. De inzet van de cultuurconsulent faciliteert het behalen van synergievoordelen en ondersteunt een goede inhoudelijke en geografische spreiding van aanbod.

Het beleidsplan Sociaal Domein *Groeien naar zelfstandigheid, Meedoen naar vermogen, Samen oud worden* legt in breder verband de basis voor het middels de functie bevorderen van cultuureducatie, –participatie en het faciliteren van sociaal cultureel werk voor ouderen. Bovendien heeft het verrijken en verbinden met cultuur een eigen betekenis in de levensloop van elke inwoner van Barneveld.

Het functieprofiel: inhoud van de functie, gewenste persoonlijke eigenschappen, organisatorische positie en aansturing:

- Vanuit het netwerk en het platform: leggen van verbindingen tussen cultuur, welzijn en onderwijs. Daarbij gaat het om het uitvoeren van een 'makelaarsfunctie' door vraag en aanbod af te stemmen tussen culturele partijen, andere (welzijns-)organisaties, gemeente en platform. Ook: mogelijke verbanden leggen tussen cultuur en welzijn en tussen cultuur en onderwijs. Binnen de gemeente zorgt deze functie voor het faciliteren en mogelijk maken van activiteiten (bijvoorbeeld een vergunning voor een evenement of materialen die ter beschikking kunnen worden gesteld) en is wegwijzer binnen het gemeentelijke beleid en relevante regelgeving.
- Het aanjagen en aanbrengen van inhoudelijke initiatieven uit het veld. Het gaat vooral om het ophalen, verbinden (van losse ideeën en proefballonnetjes), initieel ondersteunen (handjes leveren om een eerste keer van de grond te krijgen) en borgen (in het kader van daarna ook loslaten).
- Het fungeren als logistieke uitvoerder van het gemeentelijk beleid op het gebied van kunst en cultuur, in samenspraak met en onder regie van de afdeling beleid sociaal domein van de gemeente. Andersom ook: ophalen van signalen uit het veld ten behoeve van doorontwikkeling van beleid.
- Het aanschuiven bij werkgroepen en ondersteunen van uit te werken initiatieven van het cultureel platform.
- Eigenschappen/ervaring: pionier, doener, persoonlijk betrokken. Achtergrond (opleiding en/of aantoonbare ervaring) in de kunst/cultuursector, in het bijzonder met het opereren in het culturele veld.
- Plek in de organisatie: (op termijn) als onderdeel van Be Creative. In afwachting van de ontwikkelingen vooralsnog als onderdeel van de gemeentelijke organisatie.
- Aansturing: inhoudelijk door beleid (regie) en operationeel door teamleider Be Active/Be Creative.

De opdracht:

- makelt zelfstandig tussen bestaande professionele en amateur instellingen en nieuwe initiatieven;
- initieert, begeleidt, ontwikkelt, koppelt en borgt, maar voert niet uit;
- organiseert ontmoeting en ontwikkelmomenten voor het veld;
- ondersteunt bij fondsenwerving en begeleidt bij subsidieaanvragen;
- ondersteunt werkgroepen vanuit het gemeentelijk beleid, koppelt initiatieven terug naar het beleid (in nauwe samenwerking met de beleidsadviseur Cultuur)